



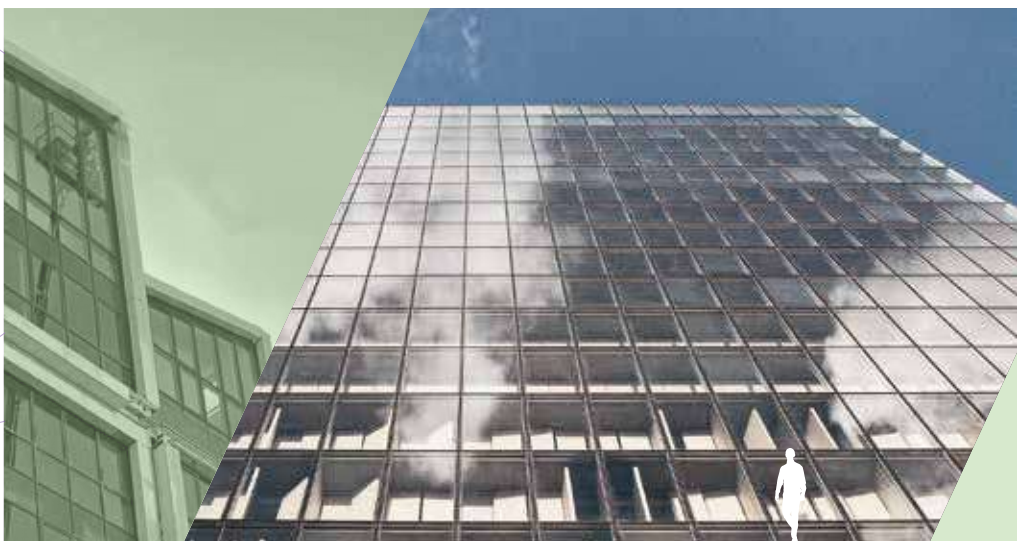
RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

*Liberté
Égalité
Fraternité*



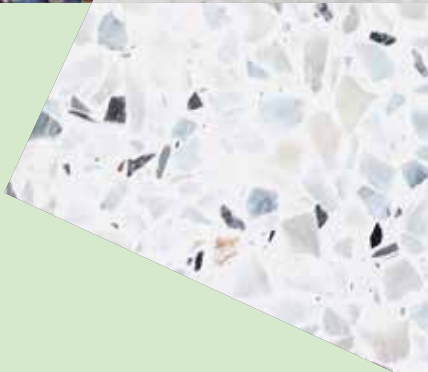
FINANCES PUBLIQUES

20



RAPPORT ANNUEL

Direction de l'immobilier de l'État



23

Les chiffres clés de l'immobilier de l'État

LE PATRIMOINE IMMOBILIER DE L'ÉTAT

95,9

millions de m² de surface utile brute (SUB) pour l'État et ses opérateurs

194 456

bâtiments

30 918

terrains

Répartition en millions de m² SUB par type de bien* :



BUREAU

22,9



LOGEMENT

18,3



ENSEIGNEMENT

20,2



AUTRES BIENS

34,5

Répartition par région en m² SUB*

ÎLE-DE-FRANCE

21 %

AUVERGNE-
RHÔNE-ALPES

9 %

PROVENCE-ALPES-
CÔTE D'AZUR

9 %

GRAND-EST

10 %

NOUVELLE-
AQUITAINE

9 %

AUTRES
RÉGIONS

42 %

Occupation des surfaces de bureaux :
24,9 m² SUB par poste de travail

*Données au 31/12/2023

LE PATRIMOINE IMMOBILIER DE L'ÉTAT (SUITE)

Répartition en millions de m² SUB par ministère
Données au 31/12/2023

AFFAIRES
ÉTRANGÈRES

2,2

ARMÉES

25

AFFAIRES SOCIALES
ET TRAVAIL

3,9

CULTURE

2,9

AGRICULTURE

1,4

ÉCONOMIES ET FINANCES

4,3

ÉDUCATION NATIONALE
- ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR

24,5

SERVICES DU
PREMIER MINISTRE

0,4

BIENS REMIS
AU DOMAINE

0,8

INTÉRIEUR

15,4

TRANSITION
ÉCOLOGIQUE

3,7

TIERS

1,8

JUSTICE

4,6

SITES
MULTI-OCCUPANTS

5

L'ADMINISTRATION ET LA VALORISATION DES BIENS IMMOBILIERS DE L'ÉTAT

73,7

milliards d'euros de valorisation du parc immobilier de l'État

645

cessions réalisées, pour des gains de

1 028

millions d'euros de redevances domaniales, dont

118

millions d'euros enregistrés sur le compte d'affectation spéciale de l'immobilier de l'État

279

millions d'euros

268

acquisitions

747

baux optimisés, pour des gains de 64 millions d'euros

3 344

prises à bail

LE BUDGET DE L'IMMOBILIER DE L'ÉTAT

Les recettes

524,4

millions d'euros de recettes sur le compte d'affectation spéciale de l'immobilier de l'État « Opérations immobilières et Entretien des bâtiments de l'État » (programme 723)

115,2

millions d'euros de recettes sur le compte de commerce 907

Les dépenses

458,3

millions d'euros sur le compte d'affectation spéciale de l'immobilier de l'État « Opérations immobilières et Entretien des bâtiments de l'État » (programme 723)

429,1

millions d'euros sur le programme 348 « Performance et Résilience des bâtiments de l'État et de ses opérateurs »

743,5

millions d'euros sur le programme 362 « Écologie »

Les dépenses de fonctionnement

10,4

millions d'euros sur le compte d'affectation spéciale de l'immobilier de l'État « Opérations immobilières et Entretien des bâtiments de l'État » (programme 723)

47 477

euros sur le budget général (programme 156)

3,3

millions d'euros sur le compte de commerce 907

LES FEMMES ET LES HOMMES DE L'IMMOBILIER DE L'ÉTAT

Entre 12 000 et 13 000 agents de l'État dans la filière immobilière en 2023



RAPPORT ANNUEL 2023

**Direction
de l'immobilier
de l'État**

06
Éditoriaux

08
Interview du directeur

10
Rétrospective 2023

12
Mieux **nous connaître**

22
Agir pour **la transition écologique**
de l'immobilier de l'État

32
Accompagner **l'adaptation des espaces**
aux nouvelles organisations du travail

42
Assurer **l'efficacité économique**
du parc et de sa gestion

56
Piloter, professionnaliser et outiller
la politique immobilière de l'État

DIRECTION DE L'IMMOBILIER DE L'ÉTAT

CONCEPTION GRAPHIQUE Agence Luciole • Juin 2024

PHOTOGRAPHIES Istock/Getty Images, Adobe Stock, BercyPhoto DH.Simon,
Thierry Passerat, BercyPhoto Gezelin Gree, PBagein, Unsplash, Charles Mangin,
mmphoto, BIET-SIEP-SG-SEUX, Hamilton de Oliveira, PBagein, ARS Île-de-France.

IMPRESSION La Maison des impressions



Sommaire

Éditoriaux



Édito de Thomas Cazenave, ministre délégué chargé des Comptes publics

Avec 95,9 millions de m², un coût annuel global de 11 milliards d'euros et l'émission chaque année de 2,6 millions de tonnes d'équivalent CO₂ de gaz à effet de serre, les enjeux attachés à la valorisation et à la gestion du parc immobilier de l'État sont considérables.

Dans ce contexte, il est de notre responsabilité collective de garantir pour l'État un immobilier sobre, offrant le meilleur accueil aux usagers, et qui s'adapte aux évolutions des modes de travail de ses agents.

Ce sont les principaux objectifs que j'ai fixés à la direction de l'immobilier de l'État (DIE), dont je salue les excellents résultats obtenus en 2023.

Sous son pilotage, tous les acteurs de l'immobilier de l'État se sont pleinement mobilisés dans la décarbonation des bâtiments de l'État, condition sine qua non pour atteindre la neutralité du parc d'ici 2050, comme notre pays s'y est engagé. La facture d'énergie de l'État a ainsi baissé de 150 millions d'euros en 2023, notamment grâce à une baisse de la consommation d'énergie de 10 % entre les hivers 2022 et 2023.

« Vers un parc immobilier mieux valorisé, plus sobre et plus durable. »

L'atteinte de cet objectif de sobriété énergétique implique une gestion efficiente du parc immobilier de l'État et sa pleine valorisation, afin d'être en capacité de le rénover. À cet égard, les résultats 2023 ont été très bons, avec un montant des redevances domaniales en hausse de 20 % pour atteindre un peu plus d'1 milliard d'euros, et 645 biens immobiliers cédés pour des gains de près de 280 millions d'euros, en hausse de 37 % par rapport à 2022. Ces cessions sont aussi le fruit des efforts d'optimisation des surfaces avec l'objectif de réduire de 25 % les surfaces de bureaux occupées par les services de l'État d'ici dix ans.

Afin d'amplifier cette dynamique forte et de consolider la gouvernance de la politique immobilière, il a été décidé fin 2023 d'aller vers un modèle de foncière interministérielle, comme la plupart des autres pays l'ont fait. Pour réussir cette réforme structurelle essentielle à la réussite de la transition écologique et à la transformation de notre parc immobilier, j'ai demandé à la DIE de préparer, en lien avec tous les ministères impliqués et avec l'appui des travaux du conseil immobilier de l'État, un pilote qui sera mis en œuvre en 2025. Cette foncière permettra de concentrer les expertises et de garantir une gestion immobilière optimisée et sobre sur l'ensemble du territoire.



3 questions à Amélie Verdier, directrice générale des Finances publiques

Quel regard portez-vous sur la DIE et sa place au cœur de l'immobilier de l'État ?

La DIE est une jeune direction qui a vu ses missions évoluer au cours des dernières années. D'une administration historique, France Domaine, centrée sur des activités plus normatives comme l'inventaire, la comptabilité et les cessions, elle s'est transformée en une administration d'expertise et d'accompagnement de projets, qui impulse la transformation de l'immobilier public en matière environnementale, de sobriété immobilière ou d'adaptation aux enjeux actuels du travail. Pour cela, elle anime un réseau interministériel aux multiples facettes, notamment via les conférences nationales de l'immobilier public qui constituent des temps forts pour le réseau. Elle accompagne les stratégies immobilières des ministères et des préfets de région. Elle poursuit avec tous les occupants son travail sur la connaissance du parc. Elle est donc l'acteur qui permet de fonder une vision stratégique, et documentée, du parc.

Quelles sont selon vous les principales forces de la DIE ?

Ce sont d'abord le professionnalisme et la grande diversité des profils qui la composent. Ils confèrent de la crédibilité et toute la légitimité pour interagir avec la communauté dans toutes ses composantes. La DIE peut aussi s'appuyer sur un large réseau territorial, notamment le réseau de la DGFIP, et des missions régionales de la politique immobilière de l'État, des relais fondamentaux dans les territoires qui ont été renforcés en 2023 notamment avec les recrutements des référents énergie. Enfin, la direction bénéficie désormais d'un bras armé opérationnel, l'AGILE, qui monte progressivement en puissance.

Quels sont ses principaux défis pour les prochains mois ?

Il s'agira de réussir les projets de rénovation énergétique financés par le programme budgétaire 348. Les équipes devront accompagner au mieux les porteurs de projet, dans un contexte budgétaire que l'on sait contraint. La direction devra être au rendez-vous de la foncière publique interministérielle, dont la création a été annoncée par le ministre en février 2024. Elle sera attendue sur la mise en place du pilote, avec des enjeux forts de transformation pour la gouvernance de la politique immobilière de l'État. Enfin, elle devra mobiliser la communauté pour déployer la feuille de route RH interministérielle et ainsi renforcer l'attractivité de toute la filière.

« La direction de l'immobilier de l'État est devenue une administration d'expertise et d'accompagnement des projets. »

Interview



Rencontre avec Alain Resplandy-Bernard, directeur de l'immobilier de l'État, qui revient sur les grandes priorités de la DIE, ses forces actuelles et le chemin qu'il lui reste à parcourir.

Comment définiriez-vous la DIE et son rôle au service de l'immobilier de l'État ?

Je vois la DIE comme le chef d'orchestre de l'immobilier de l'État. Nous fixons le cap stratégique et donnons la direction, en proposant une vision de l'État propriétaire dans dix ans et en définissant les orientations stratégiques en matière de transition écologique, de sobriété immobilière, de transformation des espaces de travail. Pour cela, les équipes de la DIE jouent un rôle fondamental d'animation de toute la

« Grâce au professionnalisme et à l'engagement de ses équipes, la DIE est devenue la direction référente de l'immobilier public. »

communauté interministérielle, soit plus de 12 000 personnes qui font l'immobilier au sein de la sphère publique, avec un nombre important de décideurs dans les ministères, les établissements publics et les opérateurs, et au niveau déconcentré dans les territoires. Nous avons la responsabilité de faire vivre cet écosystème et de l'accompagner, car rien ne peut se faire sans la mobilisation de tous.

Quel bilan tirez-vous de l'année écoulée ?

2023 a été une année enthousiasmante, soumise à des tensions notamment dans la réalisation des objectifs, mais qui a vu se concrétiser beaucoup d'actions qui montrent toutes les mutations de l'immobilier de l'État. De grandes opérations immobilières ont été livrées sous l'égide de la DIE, notamment plusieurs cités administratives comme celles de Lille et d'Amiens dans lesquelles les services ont pu commencer à s'installer. C'est aussi le cas des projets du plan de relance pour la rénovation énergétique des bâtiments, qui voient le jour partout sur le territoire. Nous avons également mené d'importants travaux sur la dynamisation des redevances qui ont permis d'augmenter les recettes locatives. L'année a été exceptionnelle pour l'activité de cessions avec des résultats au-dessus de la tendance. Sur le volet des nouveaux espaces de travail, nous avons livré nos locaux réaménagés, pour en faire une vitrine de ce que l'on imagine pour le futur, et l'appel à projets que nous avons lancé avec la DITP donne à voir des réalisations attractives dans tous les services publics. Nous avons aussi préparé l'avenir, en commençant à réfléchir avec le secrétariat général à la Planification écologique sur ce que signifie la neutralité carbone de l'immobilier de l'État à l'horizon 2050. Enfin, nous avons finalisé notre plan stratégique et lancé sa réforme la plus structurelle annoncée en décembre 2023 par le ministre, à savoir la foncière d'État.

Quelles sont les grandes priorités de la direction pour les prochains mois ?

Je citerais quatre grands axes. Il s'agira donc de mettre en œuvre la réforme de la foncière publique interministérielle, dont le pilote devra être opérationnel dès le 1^{er} janvier 2025. C'est un chantier-phare de transformation, qui emporte toutes les composantes de la politique immobilière de l'État. Je souhaite aussi qu'une nouvelle étape soit franchie en matière de transition écologique, avec l'élaboration d'une feuille de route opérationnelle, portée par tous les acteurs et qui inclut un volet d'adaptation au changement climatique. Nous avons posé toutes les fondations depuis 2018, il s'agit maintenant d'accélérer. Troisième axe, l'attractivité de la fonction immobilière avec la mise en œuvre d'une feuille de route RH interministérielle. Il s'agit de définir, avec l'ensemble des ministères, une vision partagée des forces en présence et des besoins, et d'améliorer l'adéquation entre les deux. Enfin, nous devons continuer à dynamiser la valorisation économique du parc immobilier, que ce soit en termes de redevances, de cessions ou de commercialisation, et ce grâce à la mobilisation de tout le réseau DGFI et du Domaine.

Quels sont les principaux atouts de la DIE pour atteindre ces objectifs ?

La DIE, c'est d'abord une équipe de grands professionnels. Nous avons réussi à attirer des talents de tous horizons, des secteurs public et privé, de la DGFI, de Bercy, d'autres ministères, des collectivités, des profils financiers, des ingénieurs, des métiers de l'immobilier... Le point commun de ce professionnalisme, c'est l'engagement d'un collectif au quotidien, qui porte des convictions fortes en matière de développement durable ou de modernisation de l'action publique. Grâce à ce professionnalisme et à cet engagement, nous avons réussi à installer la DIE comme la direction référente de l'immobilier tertiaire dans le paysage interministériel. Je veux aussi saluer la capacité de la DIE à réussir son passage à « l'opérationnalité ». Les exemples sont nombreux : le plan de relance, le plan de sobriété, les plans de résilience. Sous la contrainte de ressources limitées, nous avons réussi à piloter la mise en place de projets de rénovation complexes en partenariat avec les ministères. Après quatre ans en tant que directeur de l'immobilier de l'État, j'ai ainsi une immense fierté de tout ce qui a été accompli, tout en étant impatient d'aller sur le chemin de ce qui s'ouvre pour les années à venir. Je suis heureux de le faire avec les équipes de la DIE, du réseau et celles de nos partenaires.

Dans quels domaines la DIE peut-elle encore s'améliorer et se professionnaliser ?

Nous devons veiller à maintenir un bon équilibre entre la posture d'écoute des métiers ainsi que des services occupants, et la maîtrise des contraintes et des besoins. Pour le dire autrement, il faut que nous soyons suffisamment directifs, tout en apportant les bons conseils et le bon niveau d'accompagnement à nos interlocuteurs. Nous allons aussi continuer à travailler sur le découplage en matière de projets immobiliers qui emportent beaucoup de composantes : la technique bâtiminaire, la conduite du changement, les sujets financiers, la valorisation des actifs... Moins nous fonctionnerons en silo et plus nous découplerons les métiers au sein de la communauté immobilière, meilleurs nous serons. Enfin, dans notre position d'écoute et de dialogue, j'attache de l'importance à la curiosité intellectuelle. Il faut aller chercher les bonnes idées partout où elles se trouvent, à l'étranger, dans la sphère publique, à Paris et dans les régions, comme dans la sphère privée.

L'année 2024 sera réussie si... ?

Elle sera réussie si nous parvenons à concrétiser nos grandes priorités, en franchissant toutes les étapes jusqu'au lancement de la foncière, en accélérant sur le volet environnemental et en enclenchant une dynamique de sobriété immobilière et de réduction des surfaces, ou encore si les grands projets immobiliers avancent à un bon rythme, comme l'installation de services du ministère de l'Intérieur à Saint-Denis, au cœur du village olympique, et à Saint-Ouen. En tant que directeur, je me féliciterai de cette année si chaque agent de la DIE se sent fier d'avoir participé à nos petites et grandes réussites collectives !





Rétrospective

2023

JANVIER

Les équipes de la DIE s'installent dans leurs locaux réaménagés à Bercy.

FÉVRIER

8 février : Une circulaire de la Première ministre fait évoluer la doctrine d'occupation des surfaces de bureaux.

15 février : Le ministre de la Fonction et de la Transformation publiques, Stanislas Guerini, annonce les lauréats de l'appel à projets sur les nouveaux espaces de travail piloté par la DIE et la DITP.

MARS

10 mars : Un bail emphytéotique d'une durée de 99 ans est conclu pour un montant de 65 millions d'euros pour l'immeuble Pyramides, anciennement occupé par le ministère de la Culture à Paris.

AVRIL

4 avril : La DIE organise un webinaire sur la nouvelle doctrine d'occupation des immeubles tertiaires de l'État et les nouveaux espaces de travail.

MAI

La DIE rejoint **Welcome to the Jungle**.

24 mai 2023 : Une nouvelle ordonnance contribue à rendre le droit domanial applicable en Polynésie plus accessible et plus intelligible.

JUIN

Alain Resplandy-Bernard remet à la **Fondation du patrimoine** un chèque de **10 millions d'euros**, issus des successions en déshérence gérées par la DNID, pour contribuer à la sauvegarde du patrimoine et au soutien des métiers d'art.

22 juin : La DIE réunit la communauté immobilière autour du grand programme de rénovation des cités administratives.

30 juin : La DIE diffuse le nouveau cadre méthodologique d'élaboration des schémas pluriannuels de stratégie immobilière.

SEPTEMBRE

La DIE participe à l'inauguration du **village olympique « Universeine »** qui deviendra, après des travaux d'adaptation, le site d'accueil de **2 700 agents du ministère de l'Intérieur et des Outre-mer**.

17 au 19 septembre : La DIE participe à la conférence annuelle des directeurs de l'immobilier de l'État européens sur le thème : « Notre impact dans un monde en mutation ».

27 septembre : La DIE réunit les membres du réseau de management de l'énergie, à la suite du recrutement de 40 nouveaux coordinateurs énergie dans les territoires et ministères.

OCTOBRE

11 octobre : Une nouvelle vague d'investissement en faveur de la transition écologique des bâtiments de l'État est lancée via le programme 348.

18 octobre : La DIE réunit les gestionnaires nationaux du Domaine de l'État chargés des redevances.

NOVEMBRE

14 novembre : Le challenge des économies d'énergie dans les bâtiments de l'État est lancé à la Seine musicale.

DÉCEMBRE

Le ministre chargé des Comptes publics, Thomas Cazenave, annonce la création d'une foncière d'État.

Le programme « **France Relance** » de rénovation énergétique des bâtiments de l'État fête ses trois ans.

12 décembre : La DIE participe au salon de l'immobilier d'entreprise, le SIMI, au Palais des congrès de Paris.



1

Mieux nous connaître

- 14 Qui nous sommes
- 15 Nos valeurs
- 16 Un large réseau
- 18 Ils parlent de nous

Qui nous sommes

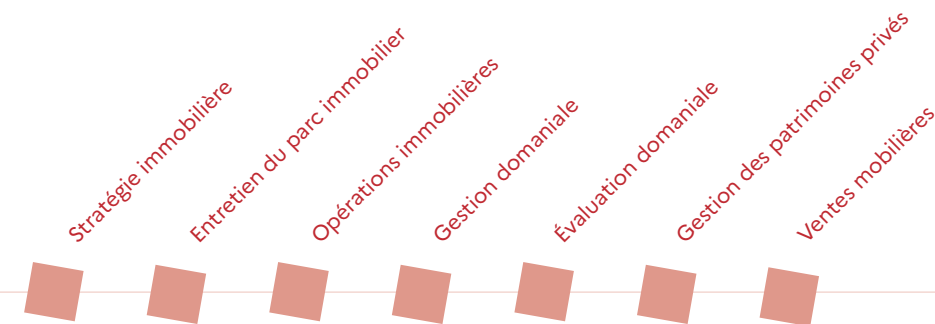
NOTRE RAISON D'ÊTRE

Nous sommes la direction à portée interministérielle, représentant l'État propriétaire, qui pilote, modernise et valorise le parc immobilier de l'État de façon efficiente, durable et qui permet aux agents de l'État d'effectuer leurs missions de service public.

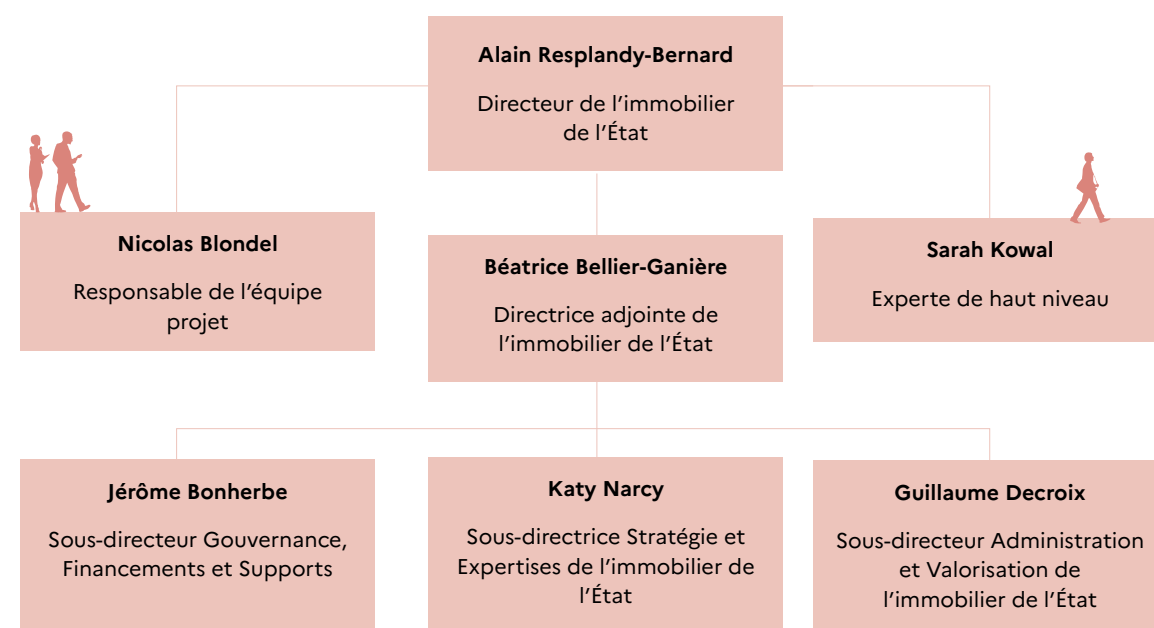
Nous fixons les orientations et le cadre de la politique immobilière de l'État, en intégrant notamment la transition environnementale, la sobriété immobilière et les mutations des organisations du travail.

Nous accompagnons les occupants et les décideurs, et coconstruisons les solutions au plus près du terrain grâce à notre réseau.

NOS GRANDES MISSIONS



NOTRE ORGANISATION



Nos valeurs



L'esprit d'équipe & la confiance

En interne, nous favorisons l'**autonomie**, l'**esprit d'initiative** et la confiance des collaborateurs. Nous agissons dans la **bienveillance et la solidarité**, et promouvons l'entraide et l'échange. Nous sommes attentifs au partage et au développement **des compétences**, à l'**enrichissement** de chacun au service du projet collectif.



L'expertise & l'innovation

Nous nous attachons à développer une **connaissance** précise et à jour du parc immobilier de l'État, de ses enjeux et de ses spécificités.

Nous représentons des métiers et des **profils variés**, de tous horizons et **attractifs**, pour **animer, conseiller et fédérer** un vaste réseau d'acteurs.



L'écoute & le dialogue

Dans un esprit de **coconstruction et de confiance**, nous veillons à accompagner, conseiller et aider les services occupants de l'État et de ses opérateurs à tendre vers un immobilier qui réponde aux défis sociétaux et environnementaux et qui corresponde aux **besoins** des agents.



La responsabilité & l'exemplarité

Nous agissons dans le respect du **cadre** réglementaire de la politique immobilière de l'État et de l'**efficience** de l'action publique.

Nous portons des enjeux de responsabilité sociale et environnementale, dans un esprit d'**exemplarité**.

123

agents à la DIE

26 % d'agents contractuels

à la DIE

55 % F
et 45 % H



Un large réseau

UN RÉSEAU ANCRÉ DANS LES TERRITOIRES

18 101 59 11

missions régionales de la politique immobilière de l'État (MRPIE)

services locaux du Domaine au niveau départemental (SLD)

pôles d'évaluation domaniale en régions et en départements (PED)

pôles de gestion domaniale en régions (PGD)

99

agents dans les MRPIE en 2023

259

emplois à la DNID en 2023

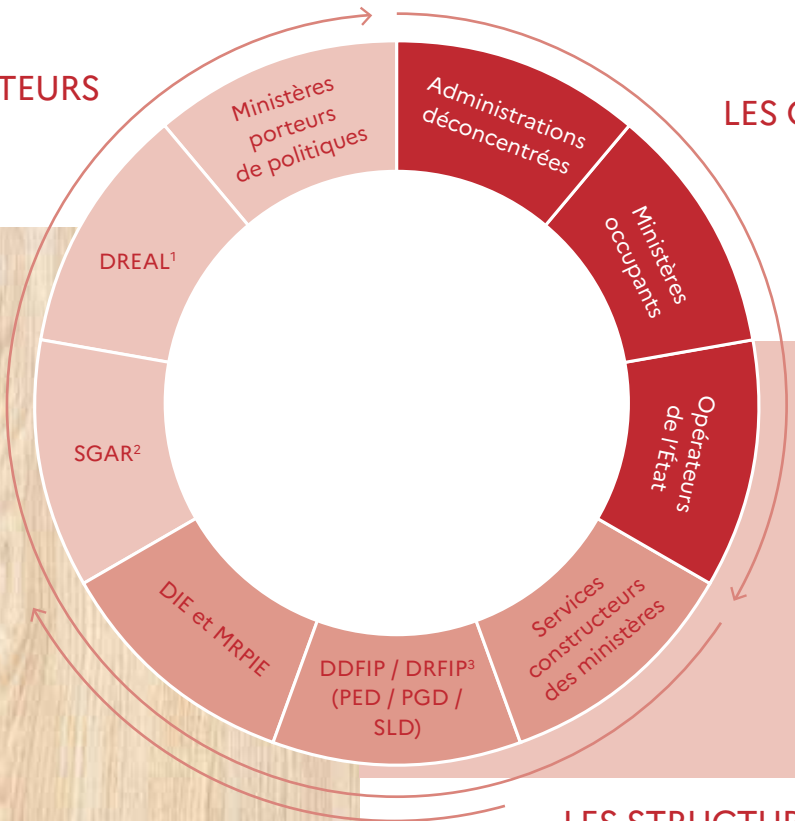
1085

emplois dans le réseau de la DGFiP

LE RÉSEAU INTERMINISTÉRIEL DE LA POLITIQUE IMMOBILIÈRE DE L'ÉTAT

LES CONTRIBUTEURS

LES OCCUPANTS



LES STRUCTURES D'APPUI

16 1 Directions régionales de l'environnement, de l'aménagement et du logement
2 Secrétariats généraux pour les affaires régionales
3 Directions départementales des Finances publiques et directions régionales des Finances publiques



Un service à compétence nationale, la DNID

La direction nationale d'Interventions domaniales (DNID), service à compétence nationale piloté par la DIE, combine des missions immobilières d'évaluation et d'expropriation, et non immobilières de gestion des patrimoines privés avec les successions vacantes et les ventes mobilières des biens remis au Domaine au travers de son réseau de commissariats aux ventes.



Un bras armé opérationnel, l'AGILE

L'Agence de gestion de l'immobilier de l'État (AGILE) est une société anonyme de droit privé dont le capital est entièrement détenu par l'État. Elle est le bras armé opérationnel de la DIE, au service de la politique immobilière de l'État.

L'AGILE est composée au 31 mars 2024 de 80 salariés, avec un objectif de 100 salariés fin 2024.

L'AGILE vise à développer, gérer et valoriser le parc domanial, en déployant son savoir-faire aujourd'hui reconnu sur l'ensemble des métiers de la chaîne immobilière, notamment en matière de valorisation d'actifs. Sa gouvernance est assurée par un conseil d'administration composé du directeur de la DIE, de membres de plusieurs ministères (Intérieur, Budget) et de corps de contrôle (contrôle général économique et financier).

L'AGILE intervient :

- dans le cadre de la **gestion** et de l'**exploitation-maintenance du parc domanial**. Elle propose ses services aux occupants publics, en administration des biens, entretien-maintenance bâtiminaire et services généraux. L'AGILE prévoit en 2024 la prise en gestion de 30 nouveaux sites, pour un objectif de plus de 200 sites dans les 5 ans ;
- dans le cadre du plan de sobriété de l'État, pour lequel elle a été désignée « **Task force opérationnelle de l'immobilier de l'État** ». Avec un objectif de plus de 3000 sites et plus de 1000 prestations déjà réalisées, l'AGILE poursuit ses actions dans les territoires pour apporter son expertise et ses recommandations aux gestionnaires de bâtiments ;
- pour l'**accompagnement des services de l'État sur le montage et la gestion des projets immobiliers publics** (maîtrise d'ouvrage déléguée et assistance à maîtrise d'ouvrage), la gestion des audits bâtiminaires, énergétiques et environnementaux, ou en matière de valorisation du patrimoine ;
- dans le **déploiement d'un plan solaire photovoltaïque**, pour faire de l'État propriétaire un modèle d'exemplarité, via des installations d'autoconsommation collective sur des bâtiments de l'État ou des centrales photovoltaïques au sol.

www.agile.immo

LE SAVIEZ-VOUS ?

La politique immobilière de l'État est fondée sur la distinction entre État propriétaire et administrations occupantes. L'État propriétaire est représenté au niveau national par la DIE pour le compte du ministre du Domaine. Au niveau régional, c'est le préfet de région qui exerce ce rôle (hors armées, justice, administrations centrales et opérateurs). Au niveau départemental, le préfet de département participe à l'élaboration de la stratégie immobilière, dont les principes sont arrêtés par le préfet de région, et la met en œuvre. Il est responsable de la gestion du patrimoine immobilier des services de l'État placés sous son autorité.

Ils parlent de nous



Laurent Hottiaux

Préfet des Hauts-de-Seine

« La DIE est un partenaire majeur et professionnel pour les opérations d'envergure des services territoriaux de l'État. Dans le cadre du projet de rénovation du centre administratif départemental, deuxième cité administrative de France, que j'ai relancé en 2020, l'engagement de la DIE a été déterminant, à la fois pour définir les piliers de l'opération et faire aboutir ce projet d'ampleur. En nous guidant vers le bon schéma immobilier, en portant une voix interministérielle indispensable pour un centre départemental si intégré, son rôle a été décisif : elle a permis de trouver des solutions bénéfiques pour tous et de surmonter à chaque étape les difficultés rencontrées, dans une logique de bien commun. »



Thierry Le Goff

Secrétaire général du ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse, du ministère des Sports et des Jeux olympiques et paralympiques, et du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

« La DIE ? C'est un partenaire stratégique essentiel pour le pilotage de notre politique immobilière. En tant que secrétaire général, je salue le dynamisme et l'expertise des équipes de la DIE qui nous accompagnent dans la définition de notre stratégie immobilière et dans l'appréhension des évolutions des environnements de travail. La DIE nous appuie ainsi dans la nécessaire adaptation de notre patrimoine immobilier. Elle est aussi pour nous un accélérateur de projets, qui sait nous appuyer par de l'expertise et des cofinancements. C'est donc un partenaire majeur pour faire face à ces enjeux si importants dans l'exercice de nos missions et améliorer les conditions de travail des agents de nos ministères. »



Catherine Lieutard

Directrice de projets de développement de programmes immobiliers à l'Institut national de recherche en informatique et en automatique (INRIA)

« La DIE est l'entité garante de l'optimisation de l'immobilier public en termes d'occupation des surfaces, d'entretien et de performance énergétique des bâtiments à usage tertiaire. Au travers de son action, elle veille à l'utilisation rationnelle des fonds publics en matière immobilière. Son rôle de conseil permet aux opérateurs publics de l'État d'être en conformité avec la réglementation en vigueur, dans le cadre de l'élaboration de leur stratégie immobilière. »



Pierre Chavy

Directeur de l'Évaluation de la performance, de l'Achat, des Finances et de l'immobilier (DEPAFI) du ministère de l'Intérieur et des Outre-mer

« Avec la DIE, c'est avant tout une collaboration fondée sur la confiance et la coconstruction ! Cela permet une déclinaison de la politique immobilière de l'État adaptée aux spécificités du ministère, y compris en ce qui concerne les opérations majeures pilotées par la DEPAFI (future implantation des directions supports à Saint-Denis, construction du site unique de la DGSI, etc.). C'est aussi un partenariat dans la transition écologique des bâtiments, ou encore d'adaptation des espaces aux modalités de travail. »



Diane Simiu

Directrice du Climat, de l'Efficacité énergétique et de l'Air au ministère de la Transition écologique

« La DIE a été pionnière dans la constitution d'une gouvernance de l'immobilier autour de coordinateurs énergie, et dans le pilotage des schémas pluriannuels de stratégie immobilière (SPSI) pour les ministères et les établissements publics, ainsi que des schémas directeurs immobiliers régionaux (SDIR). Avec 4,5 milliards d'euros investis pour la rénovation énergétique des bâtiments publics de l'État, les résultats sont déjà là. La DIE est l'un des partenaires-clés de la réussite du plan de transformation écologique de l'État. Pour l'immobilier, l'objectif de réduction de 25 % des consommations énergétiques d'ici 2027 et la suppression de 100 % des chaudières au fioul d'ici 2029 participent à la trajectoire de décarbonation du parc. À l'heure de la planification écologique, l'exemplarité de l'État est essentielle. La contribution de l'État au « net zéro » en 2050 permettra d'embarquer l'ensemble des autres acteurs avec trois leviers stratégiques au niveau immobilier : rénovation, optimisation de l'exploitation-maintenance et sobriété des usages. »



Stéphane Blanchet

Directeur du Secrétariat général commun départemental (SGCD) du Loiret (à gauche)

Bruno Palmieri

chargé de mission Programme 348 au SGCD (à droite)

« Dans le cadre d'un marché global de performance complexe, la DIE est un interlocuteur exigeant pour la rénovation de la cité administrative « Coligny » à Orléans. Sur la base de la feuille de route ambitieuse de l'immobilier de l'État, elle allie une connaissance experte des volets techniques, juridiques et budgétaires d'un programme de plusieurs dizaines de millions d'euros, dans la continuité des travaux comme dans le traitement des inévitables aléas. Au final, le cadencement satisfaisant d'un chantier en site occupé sur une superficie de 40 000 m² avec le positionnement prévu de 17 administrations pour 2 000 ETP, témoigne des échanges réguliers avec la DIE, en lien avec la MRPIE, complétés par les visites sur site du directeur de l'immobilier de l'État et de ses collaborateurs. »



Vincent Jolys

Directeur général des Services à CentraleSupélec

« La DIE est un interlocuteur incontournable pour tout dossier immobilier. En donnant des paramètres objectifs et chiffrés d'évaluation des projets, elle nous aide à mieux calibrer les besoins pour l'élaboration des programmes. Lors des processus de labellisation, ses équipes ont une lecture attentive et critique des enjeux immobiliers, qui nous a souvent permis d'affiner et de préciser nos projets pour en améliorer l'efficacité. La DIE est ainsi un partenaire utile, nous amenant à réinterroger nos approches, parfois vigoureusement, mais toujours constructivement. »



Matéo Simutoga

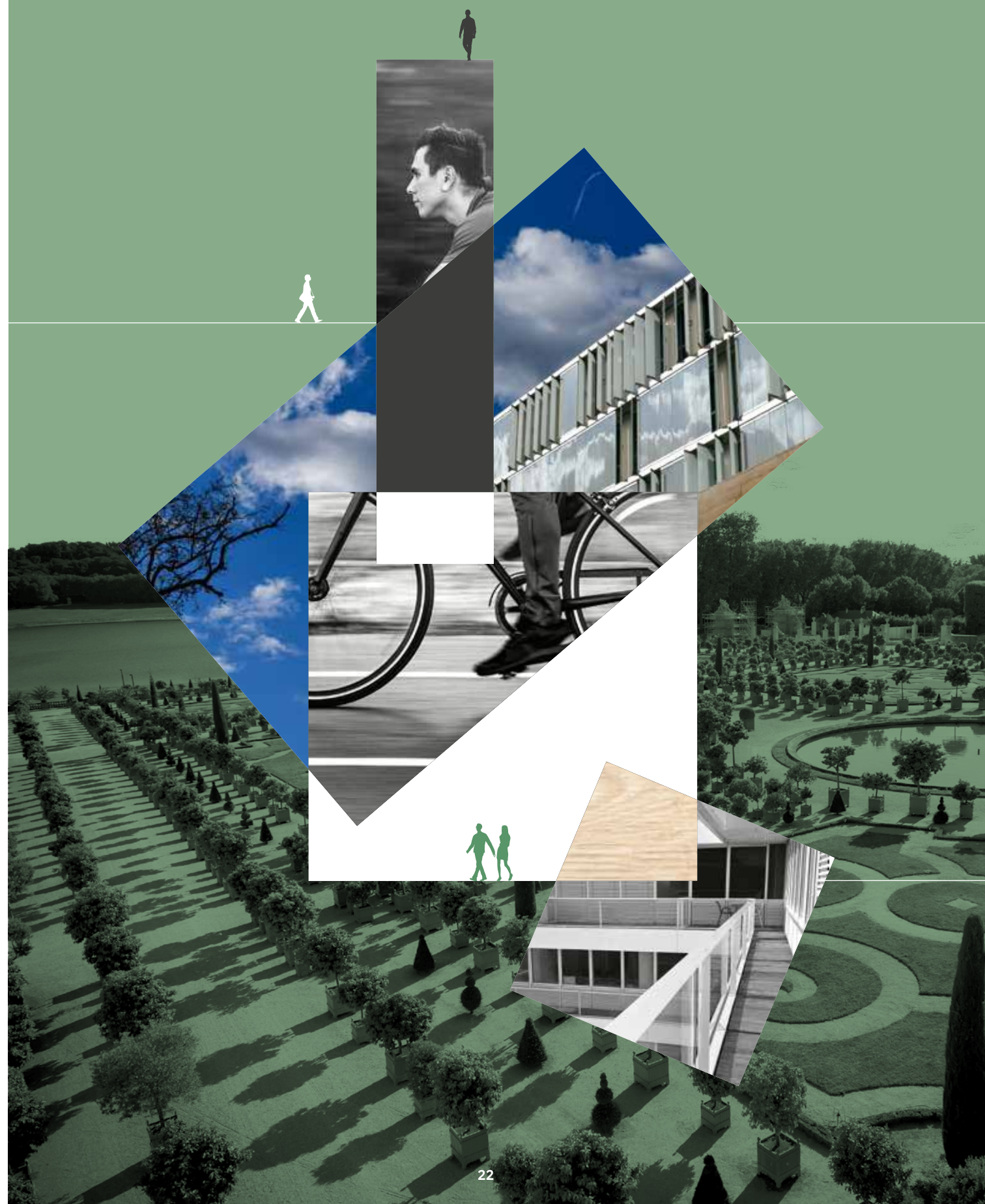
Chef du service du Budget et de la Logistique à la préfecture des îles Wallis-et-Futuna

« La DIE, c'est un interlocuteur privilégié et incontournable de la stratégie immobilière de l'État, c'est un soutien financier et un suivi renforcé, qui permet malgré les difficultés de rester vigilant quant à l'atteinte des objectifs fixés. Les appels à projets de la DIE, par les critères qui sont imposés aux services prescripteurs, donnent une mécanique qui oriente les crédits à l'endroit même de la politique de l'État. En quelques mots c'est le « fer de lance » de la politique immobilière de l'État ! »

Denis Charissoux

Directeur général délégué ressources de l'Office français de la biodiversité (OFB)

« Pour l'OFB, opérateur de l'État créé en 2020 pour relever le défi de la protection et de la restauration de la biodiversité, la DIE est un partenaire attentif et un soutien précieux. L'établissement a ainsi pu bénéficier de l'accompagnement de la DIE pour la rédaction de son SPSI 2021-2025, et de son appui financier ou méthodologique dans de nombreuses opérations d'investissement : remplacement d'anciennes chaudières grâce aux appels à projets « Résilience », pour accélérer la sortie des énergies fossiles, réhabilitation de l'ancienne trésorerie de Rochefort dans le cadre du plan de relance, pour regrouper plusieurs services de l'OFB, ou encore la rénovation complète d'un bâtiment au sein du pôle « Géosciences » de Saint-Mandé afin d'accueillir le futur siège de l'OFB ! »



Agir pour la transition écologique de l'immobilier de l'État

- 24 « La transformation écologique de l'immobilier, c'est autant agir sur le bâti que sur les usages et les comportements. »
- 26 En 2023, les fondations sont posées pour accélérer la transition de l'immobilier de l'État
- 30 La transformation écologique, des actions de terrain



« La transformation écologique de l'immobilier, c'est autant agir sur le bâti que sur les usages et les comportements. »

défi. Ainsi, il s'agit de décarboner ce parc immense, en réduisant ses consommations énergétiques et en privilégiant le recours aux énergies renouvelables ou a minima moins carbonées. De plus, nous devons adapter notre parc aux conséquences du changement climatique. Ce sujet est stratégique pour assurer la continuité des missions de service public. Face à ces défis multiples, nous privilégions une approche systémique, globale : les enjeux étant liés entre eux, une solution à l'un peut s'avérer aggravante pour l'autre.

Quels sont les leviers existants ?

La bonne nouvelle, c'est qu'il y en a plusieurs ! La sobriété immobilière, c'est-à-dire réduire et optimiser les surfaces, est l'un des rares leviers qui réduise l'ensemble des impacts environnementaux. La transition ne pourra se faire à parc immobilier constant. Ensuite, pour réduire l'empreinte du parc conservé, nous devons bien sûr agir sur le bâti en créant une véritable dynamique de rénovation. Les travaux concernent l'isolation des bâtiments, le changement des systèmes de chauffage, la mobilisation d'énergies renouvelables, les matériaux utilisés... Mais ce n'est pas suffisant. La transformation passe aussi, et même en premier lieu, par la bonne utilisation de ce bâti, et donc par la qualité de son exploitation et de la maintenance, et par les usages et les comportements de ses utilisateurs, comme les écogestes au quotidien. Il s'agit donc de viser autant des actions sur le bâtiment lui-même, que des actions humaines, individuelles et collectives. Sur ce point, nos efforts portent sur la pédagogie et la diffusion d'une culture partagée au sein de la sphère publique. Nous privilégions également une démarche d'écoconception et de « low tech », qui part des besoins des usagers et qui favorise la pérennité des ressources ainsi que leur résilience. Enfin, la subsidiarité est une condition de réussite. Ce qu'il convient de « systématiser », c'est surtout la démarche, et non pas les solutions. Celles-ci viennent forcément du terrain.

Cécile Thévenin, adjointe à la sous-directrice Stratégie et Expertises de l'immobilier de l'État, nous parle des priorités de la DIE en matière environnementale. Les défis sont nombreux et embarquent toute la communauté immobilière et tous les agents de la sphère publique.

La transition écologique du parc immobilier, de quoi parle-t-on ?

Rappelons tout d'abord que le bâtiment est le premier secteur en matière de consommation d'énergie, il représente 44 % des consommations annuelles du pays. Il génère près du quart des gaz à effet de serre, ce qui en fait le 2^e émetteur derrière les transports, et il est le principal responsable de l'artificialisation des sols. Dans ce contexte, opérer la transition écologique du plus grand parc immobilier d'Europe est un véritable

Quel rôle doit jouer la DIE auprès des différentes cibles ?

Notre rôle est avant tout de fixer le cadre et de proposer la démarche, pour que les acteurs s'en emparent et l'adaptent à leurs besoins. Nous jouons ainsi un rôle d'accompagnement et de conseil des porteurs de projet et des gestionnaires de site. Pour cela, nous mettons à disposition de la méthodologie, une boîte à outils et un soutien pour que chaque acteur puisse monter en puissance sur sa thématique spécifique. Les solutions ne sont pas uniquement immobilières ! Il faut aussi embarquer tous les utilisateurs du bâti, en premier lieu les agents. L'enjeu est en effet de faire évoluer la fonction immobilière pour qu'elle s'appuie davantage sur l'usage et l'optimisation de l'exploitation, c'est sans doute de là que viendront les plus gros gains. C'est pourquoi nous animons une communauté d'acteurs très variés, dont beaucoup sont situés en dehors du réseau plus « historique » de la DIE. Nous devons nous adresser aux services occupants, aux services RH, car la transformation ne se fera pas sans les personnes.

Quel bilan peut-on tirer de l'année écoulée ?

2023 nous a permis de poser un cadre cohérent pour dynamiser le passage à l'action. Avec le SGPE, nous avons travaillé sur la planification écologique, afin de chiffrer la trajectoire nécessaire pour respecter la réglementation et atteindre la neutralité carbone à l'horizon 2050. C'est un chantier très structurant, il a permis de clarifier et quantifier nos objectifs, alors que les réglementations et les dispositifs sont foisonnants. En matière de financement, le programme budgétaire 348 est désormais doté de façon pluriannuelle pour la rénovation énergétique du parc. Grâce à cet investissement massif, nous allons pouvoir nous projeter sur les grands chantiers de travaux et les gains réalisés. Toujours sur le passage à l'action, nous avons lancé, aux côtés du ministère de la Transition écologique et du Cerema, le challenge d'économies d'énergie, dont le concours CUBE pour favoriser les économies d'énergie et sensibiliser les agents. Sur le plan de l'adaptation, nous avons commencé à défricher le sujet en contribuant aux travaux du plan national d'adaptation au changement climatique. Enfin, nous avons réussi à renforcer et structurer notre équipe dédiée aux sujets environnementaux au sein de la DIE, et nous avons presque finalisé le recrutement des coordinateurs énergie immobilier partout sur le territoire et dans les ministères.

Quelles sont les priorités pour les prochains mois ?

Maintenant que les fondations sont posées, nous devons aller plus loin. Nous travaillons, avec tous nos partenaires, sur une feuille de route écologique que nous voulons concrète et fédératrice. Nous allons également revoir les critères de labellisation des projets immobiliers, pour renforcer les sujets environnementaux. Ce travail est lié au renforcement du volet environnemental dans les stratégies immobilières qui est la clé de la réussite. Nous devons désormais développer le volet « Adaptation au changement climatique » de manière plus opérationnelle. Nous avons également devant nous la poursuite du chantier très structurant sur la collecte et la qualité des données, et sur la consolidation des systèmes d'information. Nous voulons aussi déployer la communication, notamment avec le lancement à venir de la deuxième édition du concours CUBE. Il y a de belles histoires partout sur le terrain, il faut les raconter pour inciter d'autres services à agir.

L'année 2024 sera réussie si... ?

Elle sera réussie si l'on parvient à susciter et renforcer le « réflexe écologique » au sein de toute la communauté. La transition écologique ne doit pas être l'apanage d'une équipe au sein d'une direction, mais bien le sujet de tous, partout. Notre défi est de faire évoluer tous les métiers de la PIE pour qu'ils intègrent la composante environnementale. Cela se fera pas à pas, sans tout réinventer.

Les bâtiments représentent près de

25 %

des émissions de gaz à effet de serre en France,

44 %

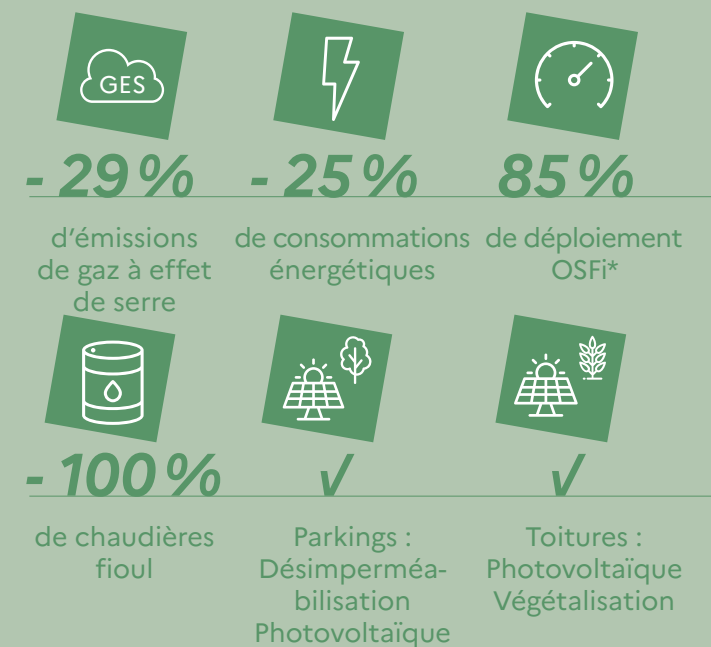
des consommations énergétiques annuelles du pays.

Le parc immobilier de l'État représente

2,6

millions de tonnes eq. CO₂ par an.

Les objectifs environnementaux de l'immobilier de l'État à fin 2026





En 2023, les fondations sont posées pour accélérer la transition de l'immobilier de l'État

Le challenge d'économies d'énergie dans les bâtiments de l'État : pour une (r)évolution des usages

Le challenge d'économies d'énergie de l'État est un dispositif pour animer les agents et les services autour des innovations comportementales et des transformations d'usage, au service de la sobriété et de l'efficacité énergétiques.

Porté par le Cerema, le Commissariat général au développement durable (CGDD) et la DIE, il a été officiellement lancé en novembre 2023 et s'articule en trois volets. (détail ci-dessous)

VOLET 1

Mobilisation des acteurs

Une application pour smartphones, pour sensibiliser les agents de façon ludique aux sujets environnementaux.



VOLET 2

Incitation à l'action

Un accompagnement et une méthode complète pour les agents et services, afin de déployer dans les bâtiments sobriété et efficacité énergétiques.

L'idée est de passer à l'action en rejoignant la communauté « Challenge : Passage à l'Action » sur la plateforme Expertises. Territoires du Cerema.

VOLET 3

Concours CUBE État

un concours pour inciter agents et services à diminuer leurs consommations énergétiques en agissant sur l'usage, le pilotage et l'exploitation.



Avec CUBE, la compétition est lancée au sein des bâtiments de l'État pour un maximum de gains d'énergie, grâce à l'adoption des bons comportements.

POUR QUI ?

Le concours CUBE s'adresse directement aux agents et services de l'État et de ses opérateurs.

POURQUOI ?

Les actions pertinentes viennent du terrain et ce sont les agents eux-mêmes qui initieront les changements et les innovations les plus importants et les plus pérennes.

COMMENT ?

Les candidats déploient tous les moyens de sobriété comportementale et d'efficacité énergétique, sans gros travaux.

QUAND ?

Durant un an. La 1^{re} édition 2023-2024 est lancée depuis fin 2023.

Un classement est réalisé chaque mois et à l'issue du concours, et des prix sont attribués.

www.cube-etat.fr

Une nouvelle édition sera lancée au printemps 2024.

Le concours « Usage Bâtiment Efficace » ou CUBE est une initiative lancée il y a dix ans par l'Institut français pour la performance du bâtiment (IFPEB). L'objectif : aider les utilisateurs de bâtiments tertiaires ou d'habitat collectif à diminuer leurs consommations, via le levier de l'usage, autour d'une compétition ludique.



UN MANAGEMENT DE L'ÉNERGIE AU SEIN DE L'ÉTAT

La DIE a mis en place une organisation métier dédiée au management de l'énergie, déployée au niveau interministériel. L'objectif : identifier, proposer, mettre en œuvre et suivre l'ensemble des stratégies et plans d'action qui contribuent à la performance environnementale des bâtiments de l'État via :

- le recrutement de coordinateurs énergie au niveau régional et ministériel ;
- des comités énergie mis en place au niveau régional ou ministériel, rassemblant et coordonnant l'ensemble des acteurs ;
- la création d'une communauté regroupant tous les coordinateurs énergie, animée par la DIE via l'organisation de rencontres mensuelles, avec un séminaire annuel et une plateforme d'échange d'expertise.

68

coordinateurs énergie à fin 2023, dont 3 en recrutement

775

participants au webinaire « Transition énergétique » en 2023 et 2380 participants depuis sa création en 2020

+ de 100

participants au séminaire organisé en septembre 2023



Dans le cadre du challenge d'économies d'énergie, une formation complète, destinée à tous les acteurs engagés dans la démarche, sensibilise, mobilise et implique l'ensemble des occupants des bâtiments de l'État dans une démarche d'économies d'énergie orientée sur les usages.



LA TASK FORCE « EXPLOITATION-MAINTENANCE » POUR LA SOBRIÉTÉ ÉNERGÉTIQUE

Cette task force a pour objectif d'apporter un appui technique sur mesure aux gestionnaires de bâtiments, afin de les aider à optimiser le pilotage et l'exploitation de leur bâtiment, et ainsi réduire les consommations énergétiques. Créée début 2023 à la suite du plan de sobriété gouvernemental, cette task force a été confiée à l'AGILE, sous le pilotage de la DIE.

Que préconise la task force aux services occupants ?

Des actions « sans coût », soit 60 % des préconisations et plus de 50 % des gains énergétiques attendus : le réglage des températures de consigne à 19° C, la sensibilisation des occupants concernant l'extinction de l'éclairage et des ordinateurs, l'optimisation des plannings de chauffe en fonction de l'occupation effective des bâtiments, etc.

Des actions à faible coût, soit quelques milliers d'euros, mais à fort retour sur investissement : l'installation d'horloges sur les équipements de ventilation, de capteurs de présence, le calorifugeage des points singuliers des réseaux de chauffage, le redimensionnement de ballons d'eau chaude sanitaire, etc.

Mais aussi des petits travaux d'investissement à forte efficience énergétique : l'installation de robinets thermostatiques, de systèmes de gestion technique du bâtiment, ou encore le remplacement du système d'éclairage par des LED.

L'ACCÉLÉRATION DE L'INVESTISSEMENT FINANCIER POUR LA RÉNOVATION DES BÂTIMENTS

En 2023, la DIE a poursuivi et renforcé son investissement massif en faveur de la transition énergétique et écologique du parc immobilier de l'État et ses opérateurs, via divers programmes de financement. L'intervention concerne plusieurs types de rénovation :

- des travaux à gains énergétiques rapides, qui permettent d'avoir le maximum de gains le plus vite possible, pour un coût modéré ;
- des rénovations lourdes, plus coûteuses, mais constituant le seul moyen d'atteindre les objectifs ambitieux de performance des bâtiments à terme.

4,4

milliards d'euros d'investissement de l'État au 31/03/2024

1,2

tera Wh_{ef} par an de gains énergétiques attendus, soit la consommation annuelle des ménages d'une ville de 300 000 habitants

Le programme de rénovation des cités administratives

Ce programme finance pour 36 cités administratives sur tout le territoire national des travaux de restructuration immobilière, d'acquisition, de construction neuve ou de rénovation lourde, et permet d'accélérer la transition écologique. Par la mutualisation et le regroupement des services, il permet de réduire les surfaces et d'engendrer une baisse des coûts de fonctionnement.

1 milliard d'euros déjà investi sur la période 2018-2025

36

cités administratives concernées

Dont :

9

chantiers livrés

26

chantiers en cours

1

projet en phase d'appel d'offres

239 000

teqCO₂ par an de réduction d'émissions de gaz à effet de serre, soit 32 000 fois le tour de la Terre en voiture thermique

62 %

de gains énergétiques en comptant les diminutions de surface

90

GWh_{ef} économisés/an

9 000

tonnes de CO₂ économisées/an

11 €

investis pour 1 kWh économisés

578 000 m²

SUB concernés

241 400 m²

SUB libérés

233

bâtiments libérés



En 2023, la DIE a poursuivi la coordination générale du programme et l'animation du réseau des chefs de projet des cités administratives via notamment l'organisation d'un séminaire de retours d'expériences sur les évolutions de la politique immobilière de l'État.



Financé par l'Union européenne NextGenerationEU

Trois ans de plan de relance pour la rénovation énergétique des bâtiments de l'État

Ce programme de financement pour la rénovation des bâtiments de l'État, de l'enseignement supérieur et de la recherche a été lancé en 2020 autour de trois grands objectifs : accélérer la transition écologique en réduisant l'empreinte énergétique des bâtiments, soutenir le rebond de l'activité à court terme en générant au niveau local de multiples chantiers bénéficiant à l'ensemble du tissu des entreprises du BTP, relever le défi du vieillissement des bâtiments publics pour améliorer notamment les conditions de travail des agents et l'accueil des usagers.

2,7

milliards d'euros investis pour 4 000 projets financés

3 590

projets achevés au 20/03/2024, soit 90 % des projets

2,1

milliards d'euros décaissés au 20/03/2024

Près de 400

GWh_{ef} par an de gains énergétiques pour les projets achevés

Les plans de résilience 1 & 2 pour des gains énergétiques rapides et une réduction à court terme de la dépendance aux énergies fossiles

Le programme « Résilience 1 » a été lancé au printemps 2022 dans le cadre du plan de résilience économique et sociale du Gouvernement, pour réduire à très court terme la dépendance aux énergies fossiles importées. Le programme « Résilience 2 » a été lancé en octobre de la même année, à la suite du plan de sobriété lancé par la Première ministre. L'objectif : réduire la consommation d'énergie et accélérer la sortie des énergies fossiles des bâtiments de l'État.

Résilience 1

+ de 800

projets

50

millions d'euros

+ de 100

GWh_{ef} économisés/an

Résilience 2

+ de 1 000

projets

130

millions d'euros

+ de 200

GWh_{ef} économisés/an

-14 %

sur les consommations d'électricité et de gaz entre déc. 2021 et déc. 2022

2023-2024, une nouvelle vague d'investissement

En octobre 2023, la DIE a lancé une nouvelle vague d'investissement dans le cadre du programme budgétaire 348.

Les résultats, annoncés en avril 2024 par le ministre des Comptes publics, montrent la mobilisation de tous les territoires et ministères pour rénover les bâtiments de l'État. Plus de 1 200 projets sont ainsi financés pour un investissement du programme 348 de 500 millions d'euros (900 millions d'euros d'investissement total en incluant les cofinancements des ministères).

L'OSFI, L'OUTIL INTERMINISTÉRIEL DE SUIVI DES FLUIDES

Cet outil, déployé depuis 2020, permet de suivre les consommations d'énergie (électricité, gaz, réseau de chaleur...) et d'eau des bâtiments de l'État. Il est à destination de tous les services de l'État (recours exclusif), ministères (administrations centrales et services déconcentrés) et opérateurs (s'ils souhaitent s'y rattacher).

Il permet de connaître, maîtriser et optimiser la consommation d'énergie à l'échelle du parc immobilier de l'État, mais aussi de mieux suivre l'efficacité des programmes engagés en matière de sobriété et d'efficacité énergétiques.

64 % des bâtiments de l'État (hors opérateurs) sont actuellement couverts.



La transformation écologique, des actions de terrain

Les coordinateurs énergie s'installent dans leurs missions.

En région et à Paris, rencontre avec trois coordinateurs énergie.



Jean-Maurice Cardon
Coordinateur énergie pour la Bretagne

Votre mission ?

En premier lieu, définir et mettre en œuvre une stratégie énergétique réaliste et opérationnelle pour le parc immobilier de l'État en Bretagne, qui soit compatible avec l'objectif national de neutralité carbone à l'horizon 2050.

Les principaux défis à relever ?

L'objectif est « simple », mais la réalité du terrain est complexe. L'immobilier de l'État est hétérogène, avec des usages, des impératifs et des cultures administratives différentes. Le temps politique est par ailleurs très différent du temps de l'immobilier, sans compter la difficulté des équations budgétaires !

Une réussite 2023 à mettre en avant ?

Il s'agit avant tout d'une réussite collective, avec la finalisation et la validation du SDIR breton en CNIP en décembre 2023. Il porte une ambition forte de rationalisation des surfaces et de l'empreinte énergétique qui donne tout son sens à notre quotidien.



David Villepontoux
Chef de projet Énergie et Mobilité durable pour la Nouvelle-Aquitaine

Votre mission ?

Coordonner, au niveau régional, le management de l'énergie au sein du parc immobilier de la Nouvelle-Aquitaine, et porter des thématiques transverses liées au déploiement de solutions alternatives à la voiture individuelle. Mais aussi, accompagner la transition des services de l'État vers une mobilité plus propre.

Les principaux défis à relever ?

Il s'agit d'investir, au même titre que les travaux de rénovation énergétique, les thématiques des « usages » et de « l'exploitation-maintenance » au sein des actions locales menées par les directions et gestionnaires immobiliers des services déconcentrés. Par exemple, via le portage de l'application Energic et l'intégration dans les marchés mutualisés de prestations dédiées à la sobriété énergétique.

Une réussite 2023 à mettre en avant ?

Le recrutement de nos deux coordinateurs énergie, Maëlys Kerdraon et Alexandre Buron, a permis de créer l'équipe « NACRE » : Nouvelle-Aquitaine Coordination régionale de l'énergie, et de proposer un accompagnement personnalisé aux référents énergie immobilier des 12 départements de la région.

NACRE



Laura Rossi
Coordinatrice énergie pour le MEFSIN

Votre mission ?

Participer à la transition énergétique ministérielle, pour faciliter la coordination et le pilotage des actions transversales, et contribuer à l'amélioration de la performance énergétique du parc immobilier du ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, ainsi qu'à sa décarbonation.

Les principaux défis à relever ?

Notre défi majeur, avec l'aide de Sanjy, le 2^e coordinateur énergie MEFSIN, sera la poursuite de l'accompagnement de notre réseau de correspondants immobiliers.

Une réussite 2023 à mettre en avant ?

L'amélioration de nos reportings énergétiques a été un succès notable. Pour 2024, nous visons à automatiser ces processus pour des rendus ministériels encore plus efficaces.



LA CITÉ ADMINISTRATIVE DE CHARLEVILLE-MÉZIÈRES, UNE RÉNOVATION GLOBALE EXEMPLAIRE

La cité administrative de Charleville-Mézières est située dans un immeuble de 4 274 m² SUB datant de la seconde moitié du 19^e siècle.

Les travaux

- La rénovation énergétique passe par un aménagement des combles et leur isolation, le remplacement des menuiseries extérieures, des travaux sur le système de chauffage pour le rendre plus efficient.

Les gains

34 %

d'économies d'énergie

- Un gain environnemental avec l'utilisation de matériaux biosourcés et plus respectueux de l'environnement (revêtement de sol en linoléum, menuiseries en bois avec label PEFC...).

- Une libération de surfaces.
- L'amélioration des conditions d'accueil du public et des conditions de travail des agents (accès au rez-de-chaussée du public, gestion et sécurisation des flux, meilleur confort thermique, retrait partiel d'amiante...).
- La rénovation patrimoniale des bâtiments dans un secteur sauvegardé.

Le +

- Les entreprises intervenues sur ce chantier sont ardennaises et marnaises. Le recours à ces PME locales a profité à l'ensemble du bassin économique local.

Les travaux ont été réceptionnés en juillet 2023.

LE CENTRE SCIENTIFIQUE ET TECHNIQUE DU BÂTIMENT À CHAMPS-SUR-MARNE ASSURE SA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

Les travaux

- La rénovation thermique de l'enveloppe : menuiserie, isolation, centrale de traitement d'air, relampage, chauffage-ventilation-climatisation.
- La mise en place d'un réseau de chaleur pour raccordement à la géothermie.
- Les rénovations intérieures avec adaptation des espaces.

Les gains

2,4

GWh_{ef} de gains énergétiques

-70 %

de production de CO₂ grâce au raccordement de 85 % des bâtiments du site au réseau de chaleur géothermique

De plus, l'empreinte matière est limitée, avec la conservation de la façade existante et la réutilisation d'une partie du mobilier existant.

Les +

- De nouveaux espaces de travail, lumineux : le bâtiment B38 est un bâtiment-modèle sur les nouveaux espaces de travail, proposant des positions de travail variées et des bulles collaboratives réparties dans le bâtiment. Une vraie démarche de conduite du changement qui a permis à chaque service de s'approprier les locaux.

Le projet a été financé par France Relance.

Les locaux ont été inaugurés en septembre 2023.



L'OPÉRA DE PARIS, CANDIDAT DE LA PREMIÈRE ÉDITION DU CONCOURS CUBE

Actions significatives et leviers techniques

- L'analyse fine des besoins énergétiques selon les typologies d'espaces en proposant des solutions adaptées (ajustement des températures de consigne, solutions de repli, etc.).
- 100 % d'électricité issue de sources d'énergie renouvelables.

Actions d'animation et de sensibilisation

- La structuration de la gouvernance et la mobilisation interne.
- Une campagne de communication pour sensibiliser aux gestes d'économies d'énergie, encourager les initiatives et partager les résultats des deux candidats (Opéra Bastille et Opéra Garnier).
- Le renforcement du circuit de l'information pour bien identifier les améliorations possibles dans chaque type d'espace.

Les sites

185 000 m²

SUB

816 000

spectateurs / an

3

Accompagner l'adaptation des espaces aux nouvelles organisations du travail

34 « Transformer les espaces de travail, c'est un levier managérial et un projet collectif. »

36 2023, une année charnière : un changement de doctrine et le passage concret à l'action

40 De nouveaux espaces de travail partout sur le territoire

« Transformer les espaces de travail, c'est un levier managérial et un projet collectif. »

concentrer, d'organiser des visioconférences ou de passer des appels téléphoniques. Les attentes sont aussi très fortes en matière d'espaces favorisant la convivialité au travail.

Comment ces orientations s'articulent-elles avec les exigences en matière de réduction des surfaces de bureaux ?

MC : La circulaire de la Première ministre de février 2023 a changé la doctrine d'occupation, en prenant désormais comme dénominateur le résident au sein du bâtiment, et fixe le cap à 16 m² par résident avec un plafond à 18 m². Le poste de travail n'est plus l'unité de référence. Le Gouvernement fixe également un objectif global de diminution des surfaces de bureaux de 25 % en dix ans. Les nouveaux espaces de travail sont un moyen de répondre à ces objectifs de sobriété immobilière, en ne perdant pas de vue la qualité de vie au travail ! On réduit les surfaces, on regroupe des services, mais on en profite pour proposer des espaces de travail agréables, confortables et qui mettent l'accent sur le collectif. C'est aussi un facteur d'attractivité de la Fonction publique. Aujourd'hui, les agents occupent souvent des bureaux fermés, individuels ou non, avec à disposition quelques salles de réunion aveugles, et parfois un espace café ou de convivialité. Il s'agit d'accompagner la sortie du bureau individuel et la redistribution des espaces, au bénéfice du collectif et d'un environnement de travail de qualité.

Nicolas Blondel : Quand le télétravail est bien développé, on incite aussi les services à s'interroger sur une meilleure utilisation des espaces. L'organisation en *flex office* permet de sortir de la logique « un agent, un poste », de mutualiser les postes non attribués et de trouver ainsi de la place pour disposer d'autres types d'espaces de travail : cabines acoustiques, bulles collaboratives... C'est un changement d'approche, on ne raisonne plus au niveau du poste de travail, mais au niveau de la position de travail.

Rencontre avec Magali Clément, chargée de mission « nouveaux espaces de travail » et Nicolas Blondel, responsable de l'équipe projet et pilote du projet de transformation des espaces de travail de la DIE.

Quelles sont les grandes orientations en matière de nouveaux espaces de travail au sein du secteur public ?

Magali Clément : Le rapport sur l'immobilier public de demain insiste sur l'importance des espaces collectifs de toute taille, indispensables pour se réunir, pour travailler sur des projets collaboratifs. En parallèle, il s'agit de décroquer les espaces individuels pour casser les silos et favoriser la transversalité entre les équipes. Pour que les locaux soient agréables et améliorer les conditions de vie au travail, les espaces ouverts et aérés, baignés de lumière naturelle sont à privilégier. Dans le même temps, il est important de proposer des espaces pour s'isoler, afin de se

Quel est le rôle de la DIE dans ce dispositif ?

MC : Nous sommes les « gardiens de la norme », mais pas seulement. Pour favoriser le passage à l'action des services de l'État, la DIE conditionne les financements et la labellisation des projets immobiliers au respect de la doctrine d'occupation. Mais nous menons aussi un effort fondamental d'accompagnement, de conseil et de pédagogie. Nous animons des réseaux via une plateforme collaborative, nous aidons les services à trouver des financements, nous déployons des bonnes pratiques...

NB : Nous voulons « donner à voir » ce qui marche, pour inciter les services à se lancer. Pour cela, avec l'aide de notre réseau régional, nous cherchons à recenser les expérimentations intéressantes, celles financées par nos appels à projets mais aussi toutes celles qui se font sans nous ! Il s'agit de prouver par l'exemple qu'autre chose est possible : ainsi, quand on regroupe ou partage les postes de travail individuels, on gagne en réalité en convivialité, en espaces d'échange et de partage. Cela veut dire démystifier le *flex office* mais aussi réinventer les *open spaces* à l'échelle d'une équipe, sans oublier les espaces de repli de proximité pour pouvoir se concentrer ou échanger en confidentialité.

En parlant de « donner à voir », la DIE a revu intégralement ses espaces de travail en 2023. Comment avez-vous procédé ?

NB : Comme point de départ, le directeur de l'immobilier de l'État a souhaité regrouper les équipes sur un même plateau, tout en faisant des espaces de la DIE une « vitrine » des nouveaux espaces de travail à faire visiter par les services qui le souhaitent. À nous de montrer que l'on peut faire autrement dans le secteur public. La démarche a été 100 % participative. Les collaborateurs de la DIE ont été associés à toutes les étapes, via des questionnaires, des ateliers, des outils innovants pour visualiser « l'après », comme un casque de réalité virtuelle pour se projeter dans les futurs locaux. Nous avons aussi fait appel à un acousticien et des ergonomes. Il s'agissait d'améliorer les conditions de travail des agents, en proposant des endroits décroqués plus lumineux mais aussi des espaces pour s'isoler, se retrouver, organiser des visioconférences... sans gêner ses collègues. Nous avons démultiplié les positions de travail, pour que chacun puisse choisir librement la sienne en fonction de ses besoins. Nous avons collectivement réfléchi aux meilleurs usages possibles, mais aussi aux règles de vivre-ensemble.

Sur la base de cette expérience, quels conseils pouvez-vous donner aux autres services ?

MC : L'implication du management intermédiaire est un facteur-clé de réussite, tout au long du projet. C'est le bon niveau pour mobiliser les équipes, porter le projet et susciter l'adhésion. Transformer des espaces de travail, c'est autant un travail sur des plans qu'une façon de manager ses équipes ! On préconise également de travailler à l'échelle de chacune d'entre elles, c'est-à-dire à l'échelle d'un groupe de 10 à 20 personnes environ, notamment pour les travaux de microzoning, pour analyser les modalités de travail des agents, formaliser les maquettes...

NB : Nous préconisons également d'ouvrir le « champ de vision » et de regarder ailleurs, en visitant les locaux de la DIE ou d'autres aménagements qui ont fait leurs preuves. Il s'agit de passer « du subi au désiré ».

Pour vous, l'année 2024 sera réussie si... ?

MC et NB : Nous avons plusieurs objectifs opérationnels, comme la diffusion d'un guide pédagogique, le lancement d'un nouvel appel à projets pour continuer le passage à l'action... En interne, nous travaillons sur des pistes d'amélioration pour nos locaux, notamment en matière d'outils numériques. Au-delà, nous voulons continuer à convaincre et acculturer aux nouveaux espaces de travail en montrant tout l'intérêt pour les agents, les cadres et le collectif. À la DIE, nous sommes convaincus par un immobilier qui place l'humain au centre. C'est un puissant levier de management et de bien-être au travail.

L'IMMOBILIER PUBLIC DE DEMAIN

La réflexion sur l'évolution des espaces de travail a démarré dès 2020, pour tenir compte des transformations liées aux organisations de travail et des besoins propres au secteur public (montée du télétravail, gestion de projet et non plus par dossier, nomadisme...).

La DIE a piloté un groupe de travail interministériel, pluridisciplinaire, qui a débouché en 2021 sur le rapport pour l'immobilier public de demain, dans lequel la DIE a formulé sept recommandations pour une organisation plus flexible et modulaire des espaces.



2023, une année charnière : un changement de doctrine et le passage concret à l'action

UNE NOUVELLE DOCTRINE D'OCCUPATION DES IMMEUBLES DE BUREAUX

Formalisée dans une circulaire de la Première ministre du 8 février 2023, cette nouvelle doctrine vise à optimiser les surfaces occupées, tout en offrant de meilleures conditions de vie au travail aux agents et de meilleures conditions d'accueil aux usagers.

- Elle adapte les règles d'occupation des immeubles de l'État aux usages et besoins actuels, conformément aux préconisations du rapport sur l'immobilier public de demain.



Au-delà du télétravail et du mode hybride, la circulaire tient compte des besoins de collaboration, de travail en transversalité autour d'un projet, ainsi que des besoins d'agilité autour de l'échange, afin de renforcer la cohésion et le collectif.

- Elle impulse une nouvelle dynamique de sobriété immobilière.

Il s'agit de réduire le nombre de bâtiments et ainsi diminuer les dépenses de location, d'entretien et de rénovation, tout en entretenant mieux les bâtiments conservés et en améliorant leur performance environnementale.

LA NOUVELLE CONCEPTION DES ESPACES DE TRAVAIL

Des espaces de travail individuels ouverts
&
Une diversité de lieux pour s'isoler ou se réunir



La nouvelle doctrine aide les occupants dans leur démarche de diversification des positions de travail et de multiplication des espaces collaboratifs.

Elle propose une nouvelle notion, celle de résident, pour tenir compte des utilisateurs réguliers et pérennes du bâtiment. Cette notion tient compte du nomadisme, mais aussi de la

présence de personnes extérieures aux effectifs RH du service.

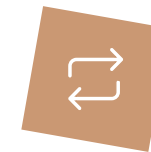
- une cible normative de **16 m² de surface utile brute par résident**, notamment dans les zones où le marché est tendu ou dans les services où le télétravail est très pratiqué;
- un plafond de **18 m²/ résident**.

LES LOCAUX RÉAMÉNAGÉS DE LA DIE, UNE VITRINE DES NOUVEAUX ESPACES DE TRAVAIL

La DIE a inauguré ses nouveaux espaces de travail début 2023. Le projet a autant constitué un projet de réaménagement des locaux et de travaux

qu'une belle aventure pour les équipes de la DIE, largement associées à la conception des espaces.

3 OBJECTIFS



Regrouper l'ensemble des services de la DIE, auparavant répartis entre différents étages et bâtiments, sur un même plateau et améliorer la fluidité des échanges entre les équipes.



Adapter les espaces de travail aux nouveaux besoins et usages, en faisant des espaces de la DIE le lieu du collectif.



Mettre en œuvre les préconisations sur l'immobilier de demain.

Les principes d'aménagement : décroisonner et regrouper les positions de travail pour disposer d'une variété d'espaces collaboratifs adaptés aux besoins de chacun. Il s'agit de :

- supprimer les bureaux individuels, y compris pour les membres du comité de direction;
- décroisonner autant que possible : lumière naturelle, implantations plus « compactes » de bureaux;
- permettre plusieurs positions de travail lors d'une même journée avec des espaces collaboratifs, avec des espaces pour s'isoler et se concentrer, ainsi que des espaces pour s'isoler et échanger à voix haute (échange à plusieurs, appels téléphoniques, visioconférences...).

Une méthode participative associe les agents à toutes les étapes, pour coconstruire et identifier les besoins selon les métiers, comprenant :

- la mise en place d'un groupe projet;
- un questionnaire en ligne, des ateliers, des échanges en direct avec le directeur;
- des visites de sites;
- un espace collaboratif et documentaire en ligne « Osmose » : foire aux questions, foire aux idées...;

- un dialogue social régulier;
- des ateliers de coconstruction du microzoning pour chacun des territoires avec une maquette imprimée en 3D et l'appui d'ergonomes;
- l'installation d'un « show-room » pour présenter les plans, les planches d'ambiance, les échantillons de matériaux et proposer une visite virtuelle des futurs locaux grâce à un casque 3D.



Et pour la suite ?

Continuer à améliorer les usages, notamment le numérique en harmonisant les ordinateurs pour les adapter au flex office.

Mettre à jour la charte d'utilisation des espaces de travail.

58

visites des nouveaux locaux de la DIE ont été organisées en 2023

83%

des agents de la DIE sont satisfaits ou très satisfaits de leurs nouveaux espaces de travail

233

positions de travail, dont

104

postes individuels et

129

positions collaboratives pour

130

résidents

35%

de la surface occupée par les espaces collectifs

LES LAURÉATS DU PREMIER APPEL À PROJETS SUR LES NOUVEAUX ESPACES DE TRAVAIL ANNONCÉS EN FÉVRIER 2023

En avril 2022, la direction interministérielle à la Transformation publique (DITP) et la DIE ont

lancé un premier appel à projets « nouveaux espaces de travail dans les bâtiments de l'État - aménagement et accompagnement de la transformation publique ». L'objectif ? Favoriser le passage à l'action des services. Les lauréats ont été annoncés en février 2023. De premiers projets sont finalisés.



20

millions d'euros financés par la DIE et le FTAP



43

lauréats pour 128 projets déposés



10

projets d'ores et déjà achevés

Deux grands objectifs

- Favoriser des exemples de locaux innovants dans les bâtiments de l'État.
- Diffuser une dynamique de changement sur tout le territoire en montrant que d'autres aménagements sont possibles et dans une grande variété de missions de service public.



Les critères de sélection des lauréats

Portage du projet à un niveau stratégique.

Exemplarité du projet sur le plan immobilier (réponse adaptée aux usages et modes de travail, optimisation des surfaces).

Qualité de l'accompagnement à la transformation managériale.

Gains constatés à l'issue du projet (économies de loyers et de charges par exemple).

Performance environnementale (gains énergétiques, démarche d'économie circulaire...).

DES RÉFLEXIONS ENGAGÉES POUR ACCOMPAGNER LA MISE EN PLACE DE TIERS-LIEUX POUR LES AGENTS DE L'ÉTAT

Les tiers-lieux sont des espaces de travail partagés et collaboratifs. La DIE a piloté une mission sur le sujet en 2023, sur la base des recommandations du rapport sur l'immobilier public de demain. Son objectif : articuler les enjeux de la politique immobilière (sobriété, nouveaux usages...) avec les enjeux de ressources humaines (télétravail, attractivité de la Fonction publique, qualité de vie et conditions de travail), de développement durable (sobriété énergétique, plans de mobilité) et d'innovation (nouvelles méthodes de travail, de management, résilience des services publics). Le projet a été conduit dans une logique pluridisciplinaire et interministérielle avec l'ensemble des parties prenantes (DGAFP, DITP, DAE, ministères...). Plusieurs expérimentations ont également été menées au niveau local à Rennes (Ille-et-Vilaine), Cergy-Pontoise (Val-d'Oise), et Muret (Haute-Garonne). La mission a débouché sur quatre livrables : un cadre méthodologique, une macro-charte avec des repères généraux pour aménager les tiers-lieux, des éléments de benchmark dans le public et le privé, et une matrice d'enquête pour apprécier en amont le potentiel d'usage du tiers-lieu.



Les types de travaux



19

projets de réaménagement intérieur avec une organisation en *flex office*



14

projets de réaménagement intérieur avec regroupement de services ou d'équipes



4

projets de réaménagement intérieur pour améliorer les conditions de travail des agents et les conditions d'accueil des usagers



3

projets pour de l'équipement mobilier innovant dans des services des nouvelles cités administratives



1

projet de réaménagement pour créer des espaces communs





De nouveaux espaces de travail partout sur le territoire



Au secrétariat général de l'Éducation nationale, des locaux modernisés pour un fonctionnement transformé en profondeur (Île-de-France)

Travaux de réaménagement intérieur avec mise en place d'une organisation en *flex office*

Le projet, associant les équipes des services d'appui du SG de bout en bout, a permis de repenser les modes de fonctionnement en même temps que l'aménagement des locaux. Il se caractérise par l'abandon du bureau individuel et le passage en *flex office* autour de quatre « quartiers » l'ouverture des espaces et la multiplication des espaces collaboratifs, au service des échanges et du partage d'information. Le projet a permis d'accélérer les transformations en cours comme la dématérialisation des procédures. Il doit permettre un effet d'entraînement au-delà des équipes du SG.

Effectifs concernés : **31** résidents
Surface des nouveaux espaces : **451m²**



Les équipes du Service de la documentation nationale du cadastre de la DGFIP à Amiens se regroupent au sein d'espaces innovants (Hauts-de-France)

Travaux de réaménagement intérieur dans le cadre de regroupement de services ou d'équipes

Le projet permet de regrouper les équipes du service d'appui à la publicité foncière et de l'antenne de la Brigade nationale d'intervention cadastrale du SDNC. L'implantation est réalisée dans un bâtiment domanial sous-densifié, occupé par l'INSEE. Les nouveaux aménagements concernent un espace de travail partagé, ainsi que trois bulles et une salle de créativité équipées de grands écrans et d'outils de visioconférence, un espace de convivialité et une cafétéria. Les agents ont été associés à la configuration des espaces et au choix du mobilier.

Effectifs concernés : **43** résidents
Surface des nouveaux espaces : **477m²**

Des espaces de travail en flex office pour le Centre de services des ressources humaines de la Douane à Bordeaux (Nouvelle-Aquitaine)

Travaux de réaménagement intérieur avec mise en place d'une organisation en *flex office*

Le projet offre de nouveaux espaces de travail au CSRH, au sein d'un immeuble neuf (INSIGHT), acquis en 2019 par l'État pour y loger plusieurs services de l'État. Les agents du CSRH étaient auparavant répartis sur trois sites différents, dans des conditions peu satisfaisantes. Le télétravail, durablement installé au sein du service, a conduit à s'interroger sur la typologie des espaces dont avaient besoin les agents et la nécessité de disposer d'un poste de travail par collaborateur. Les nouveaux espaces ont été entièrement co-construits avec les agents, avec l'aide d'un psychologue du travail, d'un ergonomiste, d'un acousticien et d'architectes. Quatre types d'espaces ont été aménagés : des bureaux partagés, des espaces collaboratifs (îlots de confidentialité), des espaces de détente (espaces de convivialité, terrasses, coursives), et des espaces de réunions de différents formats (visioconférences, formations, réunions).

Un projet exemplaire, puissant vecteur de changement au sein de l'administration de la Douane.

Effectifs concernés : **118** résidents
Surface des nouveaux espaces : **1474m²**



Le Service d'appui régional de la Cour d'appel de Caen aménage des espaces de travail collectifs et mutualisés (Normandie)

Travaux de réaménagement intérieur dans le cadre de regroupement de services ou d'équipes

Le projet permet la création de nouveaux espaces de travail collectif et la réduction des espaces individuels. Il articule l'aménagement des nouveaux espaces avec la mise place d'un management hybride et agile. Les espaces collectifs sont mutualisés et adaptables, pour accompagner les équipes dans une démarche collaborative et favoriser le développement des compétences. Un projet aux multiples points forts : une équipe projet soudée et expérimentée, l'adhésion de tous les acteurs, la sélection d'entreprises françaises, et un volet formation et accompagnement au changement intégré dans la conduite de projet.

Effectifs concernés : **29** résidents
Surface des nouveaux espaces : **308m²**



*L'ensemble des projets ont été cofinancés par le Fonds pour la transformation de l'action publique (FTAP) porté par la DITP.



Des services de la DRFIP à Toulouse partagent des espaces en flex office pour améliorer les conditions de travail des agents (Occitanie)

Travaux de réaménagement intérieur avec mise en place d'une organisation en *flex office*

La DRFIP Haute-Garonne a souhaité créer un espace innovant pour accueillir deux services, la mission régionale de la politique immobilière de l'État, dont les effectifs étaient éclatés sur plusieurs étages et sans aucun espace commun, et la mission départementale Risque audit, installée sur les deux sites du siège de la DRFIP à Toulouse. Outre des espaces pour le travail individuel « classique », des espaces de travail collaboratif ont été mis en place. De nombreuses « positions de travail » ont été imaginées pour que chacun dispose du meilleur lieu pour exercer son activité. Une réflexion particulière a été menée sur l'éclairage et sur les matériaux pour une bonne gestion des aspects phoniques.

Effectifs concernés : **15** résidents
Surface des nouveaux espaces : **144m²**

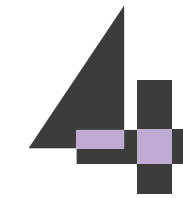
Le ministère de la Transition écologique à Paris La Défense aménage le flex office au sein d'une sous-direction, pilote de l'innovation (Île-de-France)

Travaux de réaménagement intérieur avec mise en place d'une organisation en *flex office*

La sous-direction Multimodalité, Innovation, Numérique de la direction générale des Transports a souhaité, à l'occasion d'une augmentation de ses effectifs, revoir l'aménagement de ses espaces de travail jusqu'alors traditionnels, en adéquation avec les missions dont elle est chargée autour de l'innovation. Au 14^e étage de la Tour Séquoia, ses locaux sont organisés autour d'un « lab » et basés sur le principe des bureaux non attribués. On compte aussi trois espaces de travail munis de six ou huit postes de travail non-attribués, deux bureaux affectés, des espaces-supports permettant de s'isoler ou de tenir des réunions à deux ou trois, une salle de réunion dédiée, ainsi qu'un espace vestiaire/casier. Chaque espace de travail est doté d'au moins une *phone-box*, généralement de deux places, permettant de s'isoler.

Effectifs concernés : **33** résidents
Surface des nouveaux espaces : **465m²**
24 postes de travail pour 33 agents





Assurer l'efficacité économique du parc immobilier et de sa gestion

- 44 « Rechercher l'efficacité économique, c'est favoriser un immobilier de qualité au profit des agents et des usagers des services publics. »
- 46 Une année 2023 remarquable pour la valorisation et l'administration des biens
- 52 Sur tout le territoire national, l'État valorise et optimise la gestion de son immobilier



« Rechercher l'efficacité économique, c'est favoriser un immobilier de qualité au profit des agents et des usagers des services publics. »



Échange avec Béatrice Bellier-Ganière, directrice adjointe de l'immobilier de l'État, à propos des enjeux en matière d'efficacité économique, des bons résultats enregistrés en 2023 et des transformations à l'œuvre.

Que recouvre l'efficacité économique du parc et de sa gestion ?

C'est d'abord être capable de prioriser et d'arbitrer pour faire les bons choix stratégiques et d'investissement. C'est aussi savoir mobiliser tous les outils de valorisation de l'immobilier pour générer des recettes et des revenus, qui permettent en retour d'assurer le bon entretien du bâti et des équipements. C'est promouvoir la sobriété immobilière et rationaliser les surfaces, qui sont un levier fondamental pour répondre aux enjeux climatiques. Tout cela demande une parfaite connaissance du parc, de son périmètre, de son état, de ses performances

environnementales et énergétiques, de ses forces et ses faiblesses, et donc de disposer de systèmes d'information performants. Il faut aussi pouvoir compter sur des acteurs professionnels sur toute la chaîne de décision et de réalisation. Rechercher l'efficacité économique, c'est *in fine* favoriser un immobilier de qualité au profit des agents et des conditions d'accueil des usagers des services publics.

Quel bilan tirez-vous de l'année 2023 ?

2023 est une année d'excellents résultats en matière de valorisation de l'immobilier de l'État. Les redevances domaniales, qui permettent notamment d'entretenir le parc, sont en très forte hausse. L'activité de cession a aussi été exceptionnelle, la meilleure depuis 2019, dans un contexte de marché immobilier pourtant dégradé. Plusieurs actions emblématiques ont été réalisées, comme le bail emphytéotique de l'immeuble « Pyramides » dans le 1^{er} arrondissement à Paris. L'année a également permis à l'AGILE, le bras opérationnel de la DIE, de monter en puissance et d'atteindre tous ses objectifs, en administration des biens comme en entretien maintenance, avec en particulier le déploiement d'une task force, à la demande du Gouvernement, pour répondre aux objectifs de sobriété énergétique au plus près du terrain et des bâtiments.

Comment expliquez-vous ces réussites ?

Je veux saluer l'action conjointe de la DIE et de son réseau dans les territoires, des MRPIE et du Domaine, qui mènent chaque jour un travail de conseil et de coordination au service de la dynamisation des valorisations. En matière de redevances, nous avons simplifié les procédures en place. Nous disposons désormais d'un comptable unique, représenté par le comptable spécialisé du Domaine au sein de la DNID, qui centralise le recouvrement. Nous avons mis en service une nouvelle application informatique, FIGARO, qui a optimisé l'ensemble du processus de gestion et de recouvrement. Nous ne cessons de nous professionnaliser et d'aller chercher les savoir-faire là où ils sont. Une cellule dédiée à la commercialisation a par exemple été créée à la DIE, avec le souci de continuer à former et acculturer la communauté.

Quelles sont les grandes priorités pour 2024 ?

Il s'agit de pérenniser les actions lancées et de continuer à dynamiser les recettes, en poursuivant le développement de la professionnalisation et de la culture partagée. En matière de valorisation, la créativité est indispensable pour diversifier nos outils et aller chercher toutes les alternatives aux cessions, comme le photovoltaïque ou les baux emphytéotiques. En parallèle, nous nous mobilisons fortement pour mettre en œuvre la réforme de la foncière publique interministérielle, annoncée par le ministre chargé des Comptes publics. C'est une transformation structurante pour la communauté de l'immobilier de l'État. Elle concerne toutes les composantes et tous les métiers. L'objectif est que la foncière soit opérationnelle pour le 1^{er} janvier 2025.

S'agissant plus particulièrement de la foncière, en quoi va-t-elle permettre d'améliorer l'efficacité économique ?

Mettre en place une foncière d'État, c'est changer de modèle, avec un propriétaire qui prend ses responsabilités en matière d'entretien et de mise aux normes des immeubles. Il y a des droits et des devoirs pour la foncière. La création de la foncière doit donc permettre d'instaurer une réelle fonction de propriétaire pour garantir la pertinence des investissements, valoriser le patrimoine et responsabiliser l'occupant sur le coût de son immobilier. En même temps, la foncière va accompagner l'objectif de réduction de 25 % des surfaces de bureaux, par ailleurs nécessaire pour réussir la transition écologique des bâtiments de l'État. En concentrant les moyens sur un parc rationalisé, la foncière doit faciliter la rénovation et l'adaptation des espaces de travail des agents et d'accueil du public.

Quelles seront les principales échéances de la foncière en 2024 ?

Nous allons mener tout au long de l'année des groupes de travail interministériels, à un rythme soutenu, avec tous les acteurs concernés pour avancer sur la mise en œuvre concrète du pilote de la foncière. Le chantier concerne toutes les dimensions de l'immobilier de l'État : juridique et réglementaire, économique, gouvernance de la politique immobilière de l'État... On travaille aussi sur la chronique de déploiement. Des points d'étape seront régulièrement menés, pour que des transferts d'actifs, dans le périmètre qui sera défini, soient réalisés d'ici le 1^{er} janvier 2025, et afin de relever les points d'attention particuliers. Par ailleurs, nous voulons accompagner au mieux cette transformation, et ce chantier sera ainsi fortement corrélé à la feuille de route RH interministérielle qui doit favoriser les meilleurs parcours possibles au sein de la communauté de l'immobilier de l'État.

Une année 2023 remarquable pour la valorisation et l'administration des biens

CESSIONS DE BIENS IMMOBILIERS : LA MEILLEURE ANNÉE DEPUIS 2019 EN MONTANT DES VENTES RÉALISÉES

L'État peut décider de vendre des biens à la suite de réorganisations et de redéploiements de services, ou encore de relogements dans des locaux plus adaptés aux besoins des missions et des agents, ou lorsque ces biens ne sont plus utiles pour les missions de service public. Ces cessions participent ainsi à l'objectif de sobriété immobilière et de réduction de surfaces occupées. En 2023, l'activité de cession a été particulièrement positive, dans un contexte de marché immobilier pourtant dégradé.

Les ventes concernent l'ensemble du territoire national, tandis que l'Île-de-France, le Grand-Est et l'Occitanie représentent près des deux tiers des produits des cessions enregistrés. Les terrains sont les biens les plus vendus, avec 53 % des cessions réalisées. L'immobilier tertiaire, à savoir les bureaux et les locaux d'activités, représente

14 % du nombre de biens vendus, mais plus des deux tiers des gains enregistrés. Pour les seuls bureaux vendus sur le territoire français, le prix de vente au mètre carré s'élève à environ 2000 euros.

Les collectivités territoriales ont montré un réel intérêt pour l'immobilier de l'État, elles ont en effet exercé leur droit de priorité, directement ou par délégation, pour plus du tiers des cessions réalisées.

645
biens immobiliers de
l'État cédés en 2023

Pour des gains
s'élevant à
279
millions d'euros

en hausse de
37 %
par rapport à 2022

et une réduction
de surface de
203 000 m²

AGORASTORE, UNE SOLUTION DE COURTAGE AUX ENCHÈRES SUR INTERNET

69 biens commercialisés par Agorastore en 2023

Gain net vendeur pour l'État en 2023 :

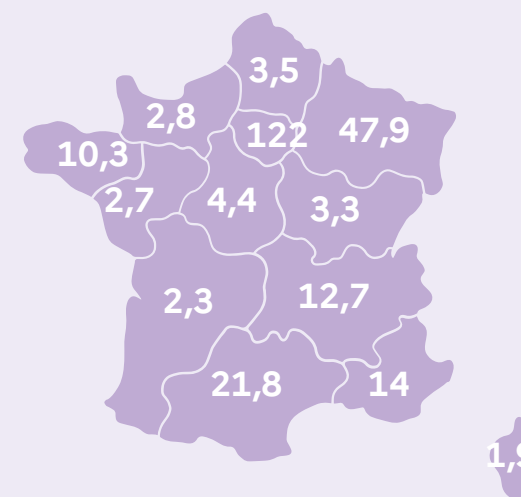
10,9 millions d'euros

Déployée depuis 2022, cette modalité de vente

délègue la commercialisation de certains biens à un prestataire pour concentrer l'action du réseau de la DIE (pôle de gestion domanial et service local du domaine) sur la pré-commercialisation et la gestion de dossiers complexes dans le but d'accroître le nombre de cessions et réduire les délais de vente.

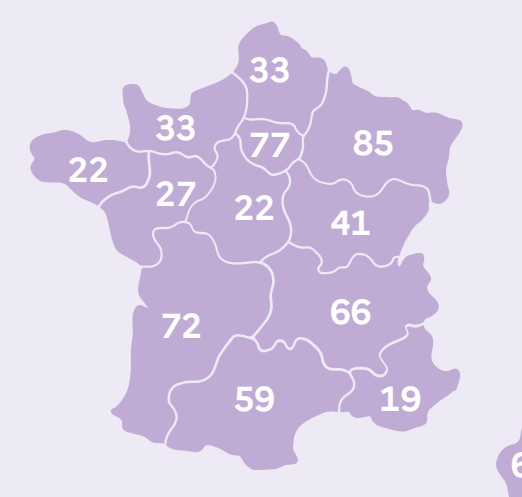
RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES CESSIONS

En millions d'euros



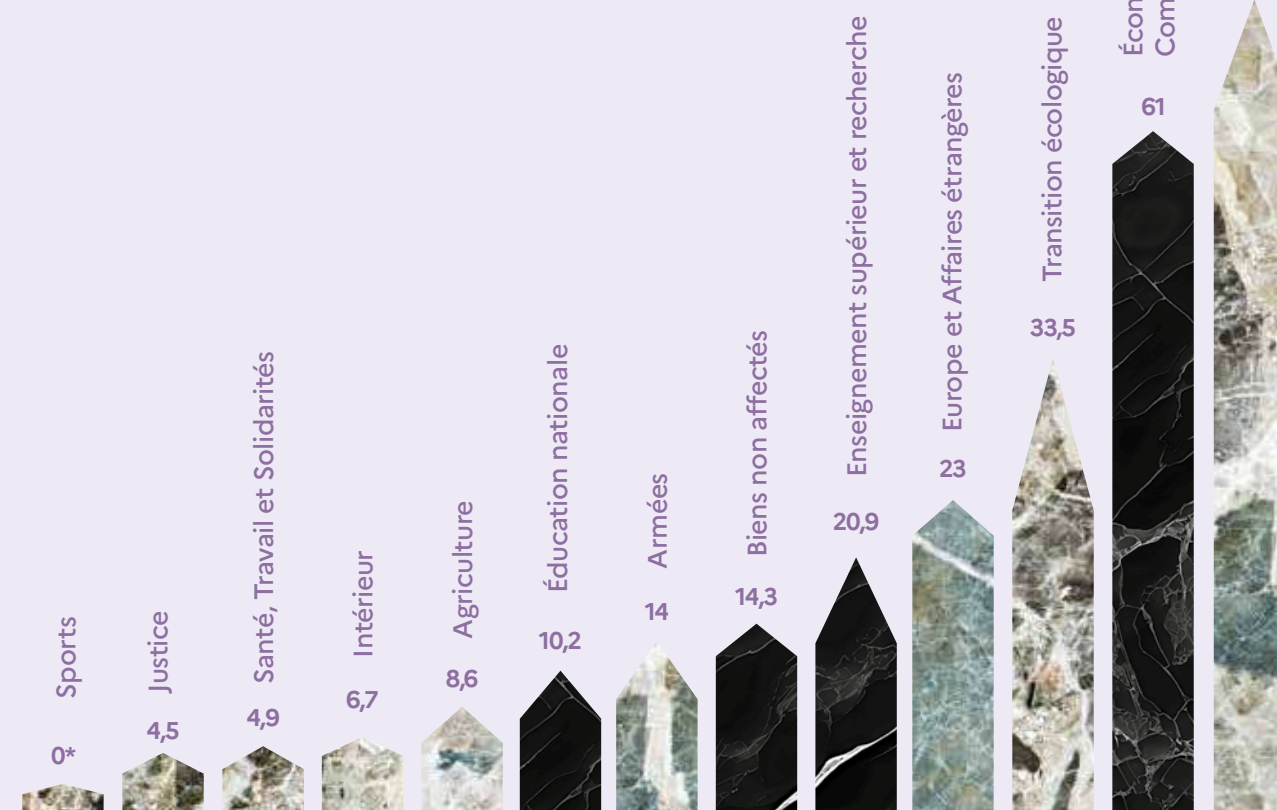
Outre-mer : 6,5
Biens à l'étranger : 22,8

En nombre de biens



Outre-mer : 79
Biens à l'étranger : 4

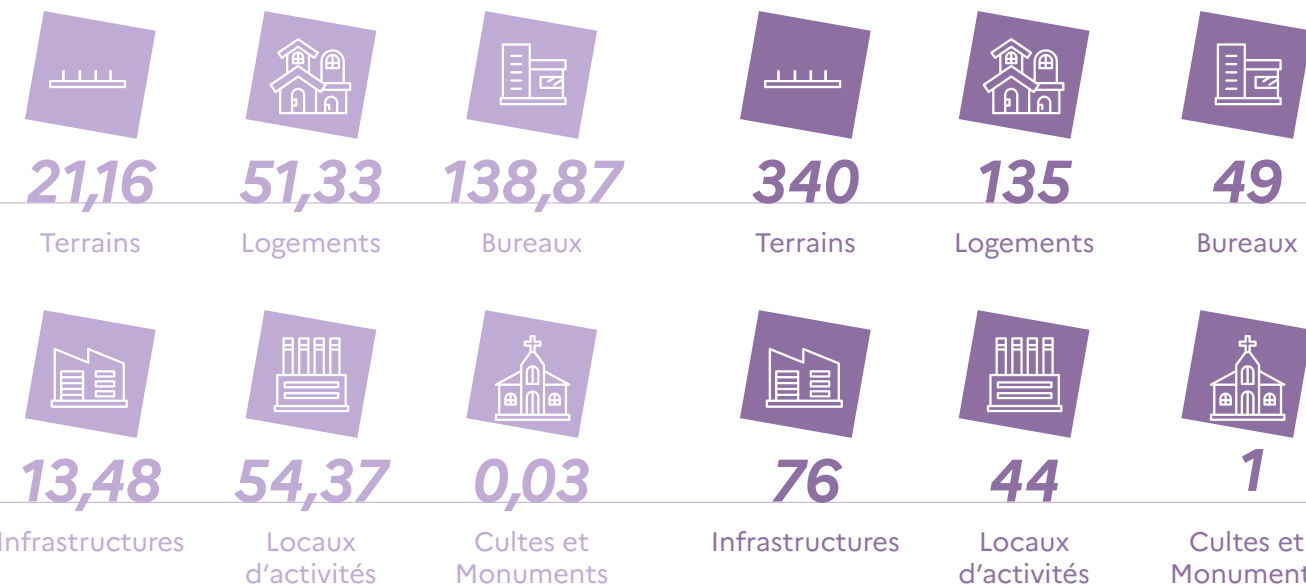
RÉPARTITION PAR MINISTÈRE DES CESSIONS (EN MILLIONS D'EUROS)



*338 euros.

RÉPARTITION PAR TYPE DE BIENS DES CESSIONS

En millions d'euros



UN PLAN SOLAIRE POUR VALORISER LE PATRIMOINE PUBLIC IMMOBILIER

L'AGILE a mis en place un plan solaire ambitieux, durable et économiquement équilibré. Les objectifs : contribuer à l'atteinte des objectifs énergétiques, mais aussi optimiser la valeur générée et valoriser durablement le foncier de l'État.

La valorisation du foncier par le développement de centrales au sol

- Les **3** premiers permis de construire ont été déposés en décembre 2023.
- 18** projets sont en cours de développement pour un potentiel de production de 400 MWh et un total de redevances annuelles à terme de 1,8 million d'euros par an pour l'État.

- Une étude cartographique réalisée en 2023, pour identifier 30 à 40 nouveaux sites potentiels pour des développements futurs.

Des projets en autoconsommation sur les bâtiments de l'État

- 3** installations sont en production
- dont une installation mise en service sur la toiture du centre d'activités sportives et culturelles à Bercy, pour produire 36 MWh par an, soit 37 % d'électricité dédiée pour la production d'eau chaude sanitaire du centre.
- 40** projets sont en cours de réalisation pour un total de production à terme de 7 MWh/an, ce qui va générer des gains sur la facture d'énergie de 1,2 million d'euros par an à compter de 2025.

+ d'1 milliard d'euros de redevances domaniales

dont 118 millions d'euros affectés sur le compte d'affectation spéciale de l'immobilier de l'État, soit une augmentation de 20 % par rapport à 2022

PLUS D'1 MILLIARD DE REDEVANCES DOMANIALES ENREGISTRÉES EN 2023

L'occupation du domaine de l'État est subordonnée au paiement par l'occupant d'une redevance domaniale, dont le montant est fixé par la DIE et les services du Domaine. Ces redevances constituent un enjeu important pour l'État, à la fois pour la préservation de ses intérêts financiers et pour la valorisation de son patrimoine immobilier. Les recettes enregistrées sur le compte d'affectation spéciale de l'immobilier permettent notamment d'assurer l'entretien du parc immobilier de l'État.

La DIE a mis en place en 2023 plusieurs actions pour dynamiser les redevances domaniales, en professionnalisant et simplifiant les procédures en place. Cela passe notamment par la nomination d'un comptable unique, représenté par le comptable spécialisé du Domaine au sein de la direction nationale d'Interventions domaniales (DNID), qui centralise le recouvrement. Une procédure de recouvrement par titres de perception désormais émis automatiquement a par ailleurs été instaurée, permettant d'éviter toute rupture dans la chaîne de recouvrement.

FIGARO

Application informatique pour optimiser l'ensemble du processus de gestion et de recouvrement.

FIGARO est une application du système d'information de l'immobilier de l'État :

- Elle sécurise le circuit du recouvrement des redevances grâce à son intégration avec le système d'information financière de l'État, CHORUS.

- Elle améliore le suivi des titres d'occupation, en proposant automatiquement l'émission de titres de perception à l'échéance.
- Elle optimise le pilotage et la gestion des redevances domaniales en proposant des tableaux de suivi et en automatisant l'indexation.

La version 2, déployée en juin 2023, améliore et développe les outils de suivi statistique et de pilotage.

+ de 47 000 dossiers actifs



L'OPTIMISATION DES PRISES À BAIL : DES GAINS GÉNÉRÉS EN HAUSSE

Les loyers acquittés par l'État et ses établissements publics constituent une charge importante et récurrente pour leur budget. Ainsi, les prises à bail doivent être considérées comme des achats publics à optimiser et à rationaliser en continu, sans attendre l'échéance des contrats.

Le bilan positif de l'optimisation des prises à bail en 2023 s'explique notamment par l'importance croissante accordée à la négociation de franchises de loyers : 35,2 millions d'euros obtenus en 2023, contre 14,8 millions d'euros en 2022. Le contexte, plus favorable aux preneurs, permet d'agir sur ce levier.

64 millions d'euros d'économies réalisées en 2023

En hausse de 48 % par rapport à 2022

747 baux optimisés

OPTIBAUX, UN OUTIL INTERMINISTÉRIEL POUR OPTIMISER LES BAUX

L'accord-cadre « Optibaux » est un outil complémentaire aux actions menées par les services du Domaine ou par les établissements publics adhérents. En supplément des gains non pécuniaires, la mise en œuvre d'Optibaux II, arrivée à terme en juin 2023, a permis d'obtenir des économies importantes, supérieures à 33 fois l'investissement consenti.

Notifié en 2023, « Optibaux III » est un accord-cadre national interministériel pour l'optimisation des prises à bail et autres prestations intellectuelles liées à la gestion immobilière de l'État et de certains établissements publics. Il permet l'assistance et le conseil à l'optimisation des baux immobiliers, la prospection immobilière, la réalisation d'études d'aménagement d'espaces, ainsi que des prestations de conseil juridique, d'accompagnement précontentieux et contentieux, et d'aide à la rédaction de documents juridiques relevant de la gestion immobilière de l'État.

LES CONVENTIONS D'UTILISATION, UN OUTIL DE GESTION DU PARC

La convention d'utilisation (CDU) matérialise la mise à disposition par l'État propriétaire des immeubles domaniaux aux services de l'État et à ses établissements publics pour la réalisation de leurs missions de service public.

Chaque année, des contrôles périodiques sont réalisés, pilotés par les responsables régionaux de la politique immobilière de l'État avec l'objectif d'accompagner les utilisateurs des immeubles de l'État.

575 conventions ont été conclues en 2023 par la DIE et les services locaux du Domaine

RÉPARTITION DES GAINS PAR TYPE DE BAUX :

TOUS GAINS	2023	
	TOTAL PAR TYPOLOGIE (EN €)	GAINS (EN M²)
Gains sur franchise	35 248 712	
Gains sur résiliation du bail	8 036 937	91 345
Autres gains *	6 734 268	
Gains sur indexation	3 101 084	
Gains suite à une installation domaniale	2 678 409	23 768
Gains sur loyers négociés ou renégociés	2 364 236	
Gains sur taxe foncière	1 927 127	
Gains sur remise en état	1 201 558	
Gains sur les taxes (hors taxe foncière)	1 020 619	
Gains sur honoraires	794 848	
Gains sur charge	502 698	
Gains pour restitution de surface	403 277	3 896
Gains sur place de stationnement	18 577	
TOTAL GÉNÉRAL	64 032 355	119 011

* La donnée « Autres gains » correspond à tout autre gain chiffré, ne rentrant pas dans la définition d'une autre typologie

RÉPARTITION DES GAINS PAR RÉGION :

RÉGION	2023	
	TOTAL PAR RÉGION (EN €)	NOMBRE DE BAUX OPTIMISÉS
Île-de-France	48 600 777	98
Grand-Est	2 598 002	93
Occitanie	2 466 404	94
Hauts-de-France	2 296 912	93
Nouvelle-Aquitaine	2 113 999	72
Provence-Alpes-Côte d'Azur	1 831 387	54
Auvergne-Rhône-Alpes	1 312 495	69
Normandie	821 792	53
Bretagne	658 076	33
Pays de la Loire	485 116	18
Bourgogne-Franche-Comté	265 947	24
Dom-Com-Tom	209 471	20
Centre-Val de Loire	191 024	18
Corse	180 946	8
TOTAL GÉNÉRAL	64 032 355	747



Sur tout le territoire national, l'État valorise et optimise la gestion de son immobilier

LE TOP 10 DES CESSIONS EN 2023

1

Pyramides à Paris (75)

Conclusion d'un bail emphytéotique de 99 ans, pour un montant de 65 millions d'euros, intégralement versés lors de la signature du bail. Le ministère de la Culture a libéré ces locaux dans le cadre d'un regroupement des agents de son administration centrale sur d'autres sites.

2

École d'architecture à Nanterre (92)

Cession à l'établissement public territorial Paris-Ouest La Défense pour 11 millions d'euros, par exercice du droit de priorité. Les services ont quitté les locaux en 2004.

3

BNF à Versailles (78)

Cession pour 10 millions d'euros. Ces bâtiments étaient utilisés comme dépôt d'archivage de la Bibliothèque nationale de France depuis 1997.

4

EPAF à Saint-Raphaël (83)

Cession dans le cadre d'un programme de cessions plus large qui concerne 12 autres centres de vacances. La commune de Saint-Raphaël a exercé son droit de priorité au prix de 9 millions d'euros.

5

CNRS à Meudon (92)

Cession de gré à gré pour 7,5 millions d'euros, qui s'inscrit dans un projet de restructuration globale du site occupé depuis les années 1920 par le CNRS.

6

Terrain à Toulouse (31)

Cession amiable de deux parcelles de terrain non bâties et constructibles, à l'issue d'une procédure de vente notariale interactive pour 6,7 millions d'euros.



7

Ensemble immobilier de bureaux à Strasbourg (67)

Vente d'un immeuble de bureaux, anciennement occupé par les services informatiques de la DRFIP du Grand-Est à l'issue d'un appel à manifestation d'intérêt préalable pour 6,4 millions d'euros dans le cadre de la relance du foncier public.

8

École nationale supérieure de chimie à Montpellier (34)

Cession à l'amiable à la collectivité Montpellier Méditerranée Métropole par exercice du droit de priorité sur la base de l'évaluation domaniale à 4,9 millions d'euros.

9

Maison de maître à Thonon-les-Bains (74)

Cession d'un ensemble immobilier anciennement occupé par le Centre de recherche géodynamique de l'université à la commune de Thonon-les-Bains pour 4 millions d'euros.

10

Hôtel de l'Artillerie à Rennes (35)

Vente de l'hôtel particulier qui accueillait le cercle-mess des officiers du ministère des Armées jusqu'à 2015, par un appel à manifestation d'intérêt préalable pour 3,1 millions d'euros.

DES BAUX EMBLÉMATIQUES RENÉGOCIÉS EN 2023

Renégociation sous Optibaux II

La renégociation a porté sur des locaux de bureaux occupés par les Finances publiques, le service de Lille Amendes, le centre des concours et le service de la formation professionnelle situés à Lille. Le gain réel obtenu s'élève à 513636 euros, soit une économie de loyer sur la troisième année du bail.

Renégociations effectuées par des SLD ou PGD

La recherche de locaux et la négociation d'un nouveau bail dans les Hauts-de-Seine

À la suite des émeutes de juin 2023, la DDFIP des Hauts-de-Seine a recherché en toute urgence des surfaces de bureaux en vue du relogement, dès septembre 2023, des 273 agents en poste sur le site domanial du CFIP de Nanterre-Rueil, dont les locaux ont été incendiés. Avec le soutien appuyé de la MRPIE, en collaboration étroite avec les services de la DDFIP, les visites des locaux, la négociation du bail et la labellisation en CNIP ont été menés sur une durée sans précédent de trois mois. La négociation a permis d'obtenir 25 mois de franchise, soit **3,5 millions d'euros** sur un bail d'une durée ferme de cinq ans, pour des locaux conformes aux exigences de la PIE, cloisonnés et câblés, limitant les travaux d'aménagement et de fait l'impact environnemental.

La négociation d'un nouveau bail de location pour la caserne de gendarmerie d'Autun en Saône-et-Loire

Construite sous les dispositions d'un bail emphytéotique administratif (BEA) en 2007 pour une durée de 40 ans, la commune d'Autun a décidé de résilier ce BEA et d'acquérir la caserne, à la suite de blocages à l'occasion du renouvellement du bail. Il s'agit d'une négociation d'un nouveau bail dont le loyer est fixé sur la base de l'estimation d'une valeur locative « nouvelle méthodologie », soit un gain de près de 100 000 euros pour l'État sur la première année.



L'AGILE, AU CŒUR DE LA GESTION ET DE L'EXPLOITATION MAINTENANCE DE CITÉS ADMINISTRATIVES

« Marianne », la nouvelle cité administrative de Lille

Livrée le 22 décembre 2023, la cité occupe une surface 36 756 m² de bureaux pour accueillir 19 services de l'État à partir du printemps 2024. Elle intègre de nombreux services avec un accueil mutualisé, des salles de visioconférence équipées, un service logistique, un restaurant interadministratif, une crèche, une salle de sport, une salle d'allaitement, des parkings voitures (avec des bornes de recharge) et vélos...

Un mandat de gestion et d'exploitation-maintenance a été signé fin novembre 2023, installant l'AGILE comme exploitant de la cité, chargé du pilotage de cette dernière et de ses services. L'AGILE est en charge de :

- la définition et la mise en place des services aux occupants ;
- la mise en place d'une équipe de gestion en adéquation avec les besoins ;
- l'élaboration et la validation d'un budget de fonctionnement et de mise en exploitation, et sa répartition ;
- la définition de la stratégie contractuelle, sa mise en place, le pilotage et le suivi des prestataires ;
- la prise en main sur le suivi des consommations et le respect des engagements de performance énergétique.

Les cités administratives de Colmar et de Mulhouse

Les travaux de la cité de Colmar ont commencé à l'été 2021 et seront achevés en 2024. Ces travaux consistent à rénover des espaces existants, mais aussi à démolir et créer de nouveaux ouvrages. 20 327 m² de surface utile brute accueilleront 15 administrations, soit près de 900 occupants. Les travaux sont réceptionnés par phase, avec des mises en exploitation successives.

Les travaux de la cité de Mulhouse conduisent à 12 160 m² de surface utile brute devant accueillir 13 administrations, soit près de 600 occupants.

La première intervention de l'AGILE a consisté en une mission de conseil en exploitation-maintenance sur les thèmes suivants :

- l'élaboration du schéma d'organisation global de la sécurité incendie et de la sûreté, au regard des mutations des cités ;
- l'accompagnement au déploiement du réseau commun wifi et l'installation des bornes wifi dans les salles de réunion, syndicales et de formation ;
- l'accompagnement à la mise en place de bornes de recharge pour les véhicules électriques.

La gestion et l'exploitation-maintenance des cités ont été confiées à l'AGILE.





5

Piloter, professionnaliser et outiller la politique immobilière de l'État

- 58 Piloter la politique immobilière de l'État et animer le réseau
- 64 Accompagner les opérations immobilières
- 68 Développer les compétences et renforcer l'attractivité
- 70 Accélérer la transition numérique au service de la politique immobilière de l'État
- 72 Apporter une expertise et un appui juridiques à la communauté immobilière
- 73 Valoriser l'action de la DIE et de son réseau

Piloter la politique immobilière de l'État et animer le réseau



Les missions régionales de la politique immobilière de l'État (MRPIE) sont les relais stratégiques et opérationnels de la DIE dans les territoires. Rencontre avec Yannick Dubos (à gauche) et Jean-Luc Jacquet (à droite), les responsables régionaux en Normandie et en Auvergne-Rhône-Alpes, deux régions qui ont expérimenté la mise en place du pôle régional de l'immobilier de l'État (PRIE) qui sera généralisé en septembre 2024.

Comment résumeriez-vous le rôle du responsable régional de la politique immobilière de l'État (RRPIE) ?

Yannick Dubos : Le RRPIE joue un rôle d'animateur de la communauté régionale autour des sujets immobiliers. Nous agissons sous la responsabilité fonctionnelle du préfet de région, en appui des préfets de département et des directions de l'administration, mais

« Nous sommes un relais fondamental de la DIE au service des territoires. »

ne disposons pas d'une autorité hiérarchique sur nos interlocuteurs. La qualité de notre fonctionnement en réseau et notre capacité d'influence nous permettent ainsi d'avancer. De plus, nos interlocuteurs nous portent une attention accrue grâce aux nouveaux outils comme la circulaire « surface » de la Première ministre et aux contraintes budgétaires associées.

Jean-Luc Jacquet : Je nous qualifierais en effet de « magistères d'influence ». Notre positionnement interministériel et notre triple rattachement, hiérarchique au DRFIP, fonctionnel au préfet de région et « opérationnel » au DIE, font de nous des acteurs à part au sein de la communauté régionale.

Quelles sont les conditions de réussite de vos missions ?

JLJ : Le lien noué avec le corps préfectoral est fondamental. Nous devons bâtir un partenariat de confiance. Pour cela, nous n'apportons pas des problèmes au préfet, mais des projets pensés en amont et avec les solutions adaptées aux contraintes locales.

YD : Au niveau régional, le RRPIE est perçu comme le spécialiste de la politique immobilière de l'État, aux compétences reconnues. Son avis compte. Mais cette légitimité s'est construite dans le temps. Nous avons développé notre présence sur le terrain, aux côtés des acteurs, pour assurer la connexion locale.



JLJ : Le partenariat de confiance avec nos collègues à Paris est également primordial, car nous sommes un relais fondamental pour asseoir la DIE sur le terrain.

Quelles compétences sont mobilisées au sein de vos équipes, au service de la diversité de ces missions ?

YD : Avec la montée en puissance de la transition écologique et des programmes de financement pour les travaux de rénovation, de très nombreuses et nouvelles compétences sont aujourd'hui mobilisées. On parle bien entendu de gestion de projet, mais aussi d'une expertise technique forte sur les bâtiments et les travaux, les questions budgétaires et juridiques, la valorisation, la transition énergétique... Nos équipes doivent aussi parfaitement maîtriser leur environnement institutionnel et administratif, pour se faire reconnaître comme une véritable autorité de compétences.

JLJ : On constate en effet une professionnalisation et une technicité accrues des équipes avec le recrutement des chargés de mission France Relance et des coordinateurs énergie. C'est un atout majeur, qui nous permet de rendre la stratégie plus opérationnelle et ainsi d'assurer la légitimité des PRIE, notamment auprès des porteurs de projet mais également des maîtres d'ouvrage, auxquels nous pouvons désormais apporter des solutions opérationnelles.

Quel bilan tirez-vous de l'année écoulée, et quels en sont les faits marquants ?

YD et JLJ : 2023 a été marquée par une forte évolution de l'organisation tout comme de notre périmètre d'intervention. Le PRIE est désormais

l'ensemble complet de la politique immobilière de l'État (PIE). Par ailleurs, quatre circulaires-phares permettent de mieux asseoir l'État propriétaire.

On peut citer le chantier spécifique de la transition écologique, avec l'installation des coordinateurs énergie qui jouent un rôle fondamental d'animateur de réseaux, notamment des gestionnaires de bâtiments.

Autre temps fort, l'élaboration des schémas directeurs immobiliers régionaux, les SDIR, qui permettent de fixer collectivement les grandes orientations en matière d'immobilier de l'État; ils sont à la fois le cœur opérationnel et le réceptacle de tous les sujets autour de la PIE.

Vous avez tous les deux participé à l'expérimentation du PRIE en 2023. Quels sont de votre point de vue les apports de cette nouvelle structure qui va être généralisée au 1^{er} septembre 2024 ?

YD : La mise en place des PRIE n'est pas une révolution en soi, mais elle permet une intégration et un déploiement de tous les aspects de la PIE, de la gestion des actifs à la stratégie patrimoniale. Les décisions sont collégiales, les échanges d'information plus fluides, les réponses apportées des deux côtés plus rapides et consolidées. En Normandie, on constate une véritable adhésion des agents au projet, facilitée par l'installation sur un même plateau de tous les acteurs de la gouvernance de la PIE dans les locaux rénovés de la cité administrative de Rouen. Le PRIE, c'est la concrétisation d'un collectif opérationnel.

JLJ : Le PRIE met aussi en lumière l'évolution de nos missions, de la gestion des actifs à une gestion globale

et intégrée de la politique immobilière de l'État, avec une véritable animation d'un écosystème régional sur des sujets complexes.

Quels seront vos principaux axes de travail et enjeux pour 2024 ?

YD : Le projet de mise en place du pilote de la foncière publique interministérielle constituera un sujet majeur en Normandie, qui est l'une des régions-pilotes avec Grand-Est. La mise en œuvre du SDIR est une priorité, avec un axe fort autour de l'adhésion et de la prise en main des enjeux de sobriété immobilière. Les réglementations en vigueur sont des opportunités pour nous aider à faire de l'accompagnement sur le sujet, mais il y a aussi un travail pédagogique à mener auprès des managers pour les aider à concevoir des nouveaux espaces de travail et emporter l'adhésion des agents. Il s'agit notamment d'élaborer un projet de service en y associant ces derniers, afin de mieux répartir et partager les espaces de travail en tenant compte des missions spécifiques de chaque service.

JLJ : On pourrait résumer notre objectif par la nécessité de « décroisonner les esprits avant de décroisonner les espaces ». Le travail sur le trilogue de gestion sera aussi un chantier important, ainsi que la poursuite de l'expérimentation « SLD antenne régionale », qui doit permettre de régionaliser la gestion domaniale, tout en conservant un réseau de proximité. Enfin, en Auvergne-Rhône-Alpes, j'ai souhaité mettre en place un accompagnement renforcé des équipes pour accroître la synergie, au-delà de tout ce qui fonctionne déjà très bien.

Un trilogue de gestion PIE-Domaine en test

La DIE a lancé en 2023 l'expérimentation du trilogue de gestion, c'est-à-dire un dialogue tripartite DRFIP/DDG/DIE autour d'objectifs régionaux dont l'atteinte est mesurée par des indicateurs de performance et des repères d'activité, déclinés dans les dialogues de gestion de la DRFIP et des DDFIP, pour les missions qui leur incombent. Ce nouveau dispositif a été testé en 2023 par la région Occitanie. Le bilan est positif pour l'ensemble des acteurs, qui ont souligné l'intérêt d'un dispositif donnant une vision de l'ensemble des activités de la chaîne stratégie/valorisation/gestion et qui met en lumière ces activités par des indicateurs. Quatre nouvelles régions volontaires (Auvergne-Rhône-Alpes, Bretagne, Normandie, Nouvelle-Aquitaine) sont entrées dans l'expérimentation du trilogue en 2024, sans attendre la généralisation obligatoire de ce dispositif pour 2025, qui devra être adapté aux organisations et missions spécifiques des régions d'Île-de-France, de Corse et d'outre-mer.

DEUX EXPÉRIMENTATIONS POUR FAIRE ÉVOLUER L'ORGANISATION DU RÉSEAU TERRITORIAL

Elles ont été lancées pour six mois, fin 2022, à la suite d'un groupe de travail organisé par la DIE avec le réseau déconcentré pour explorer des pistes d'amélioration de l'organisation et du fonctionnement des services PIE/Domaine. Ces expérimentations concernent tout le territoire, en dehors de l'Outre-mer, de la Corse et de l'Île-de-France.

Dans les directions régionales des Finances publiques (DRFIP)

Des pôles régionaux de l'immobilier de l'État (PRIE) regroupant sous l'autorité hiérarchique ou fonctionnelle du RRPIE l'ensemble des agents de la MRPIE, du pôle de Gestion domaniale (PGD) et du service local du Domaine régional (SLD-R).

Dans 5 DRFIP (13, 31, 35, 69, 76)

À partir des bilans et des résultats d'une enquête lancée par la DIE auprès des agents concernés, le directeur général des Finances publiques a décidé de généraliser la formule du PRIE hiérarchique. La création du PRIE dans les DRFIP sera effective dès le 1^{er} septembre 2024.

Dans les directions départementales des Finances publiques (DDFIP)

La mise en place de SLD antennes régionales rattachés fonctionnellement ou hiérarchiquement au PRIE de la DRFIP.

Dans 7 DDFIP (04, 05, 07, 15, 27, 43, 61)

L'expérimentation des SLD antennes régionales se poursuit jusqu'à l'été 2024, avec un élargissement du panel des directions expérimentatrices (la DRFIP 67 et 7 autres DDFIP – 14, 26, 38, 50, 52, 54, 82 – ont rejoint l'expérimentation).



Au service du pilotage de la politique immobilière de l'État, plusieurs outils sont utilisés, notamment les stratégies immobilières déclinées pour les services de l'État au niveau national et en région, et pour les établissements publics. Rencontre avec Laurie Ibanez-Gracia, adjointe au chef du bureau « Doctrine et Stratégie de l'immobilier de l'État » à la DIE.

Comment définiriez-vous le rôle de la DIE dans l'élaboration des stratégies immobilières ?

Le schéma de stratégie immobilière est l'outil adapté pour couvrir tous les enjeux d'un parc immobilier vaste, hétérogène et qui embarque chaque acteur concerné. Notre volonté est d'aider les ministères, les régions et les opérateurs à se doter d'un tel outil, qui leur permettra ensuite de piloter leur parc sur les cinq prochaines années. Le rôle de mon bureau est donc multiple. Tout d'abord, nous définissons, en concertation avec les parties prenantes, les cadres méthodologiques d'élaboration des SPSI et des SDIR. Ces cadres comprennent différents outils pour guider les acteurs dans l'élaboration de leur schéma (guide, modèles d'annexes...). Ensuite, nous accompagnons les ministères, les régions et des opérateurs dans l'élaboration de leur schéma. Une fois celui-ci finalisé, nous procédons à son

« Les schémas de stratégie immobilière sont les outils essentiels pour mieux piloter les parcs immobiliers. »

analyse, en prenant également en compte les avis émis par d'autres acteurs, et émettons un avis sur le SPSI/SDIR. Nous assurons enfin le suivi de la mise en œuvre de ces documents, notamment via des indicateurs-clés.

Quel bilan tirez-vous de l'année écoulée ?

L'année 2023 a été une année riche en nouveautés, tant pour la DIE que pour son réseau et ses partenaires. Elle a été marquée par le renouvellement des SDIR pour presque toutes les régions. L'ampleur de ces schémas est réelle, tant au regard de la volumétrie des actifs et des structures concernées, qu'au regard des enjeux à traiter. J'en profite pour saluer le travail fourni par les équipes des MRPIE et la qualité de nos relations. Les travaux d'actualisation des cadres méthodologiques se sont également achevés cette année, avec la diffusion du nouveau cadre pour les SPSI ministériels, qui a été suivie du lancement du processus d'élaboration de ces schémas par chaque ministère ainsi que des premiers échanges avec la DIE. Enfin, il faut citer l'instruction du ministre qui est venue renforcer l'importance des stratégies immobilières, en conditionnant désormais l'octroi des financements interministériels immobiliers à plusieurs critères, dont l'existence d'un SPSI/SDIR en vigueur et validé par la DIE. Cette instruction, couplée aux financements obtenus sur le programme 348, a eu un impact sur le nombre de SPSI transmis jusqu'à la fin 2023.

Quelles sont les grandes orientations actuelles et les perspectives pour 2024 ?

L'objectif est de renforcer notre action d'accompagnement des acteurs, pour l'élaboration de leur schéma et pour le suivi de sa mise en œuvre. Dans la continuité de 2023, 2024 va ainsi marquer l'achèvement des travaux d'élaboration des SDIR et le début du suivi de leur mise en œuvre. Les échanges avec les ministères vont aussi se poursuivre jusqu'à la transmission de leur SPSI que nous analyserons ensuite. Là encore, beaucoup d'enjeux reposent sur ces schémas, surtout au vu de la nature des occupants et de leur rôle d'exemplarité. Il faudra donc être particulièrement vigilant dans le cadre

de cet accompagnement, mais les échanges déjà menés démontrent que les ministères se sont bien saisis du sujet. Les travaux d'analyse des SPSI des opérateurs et d'accompagnement de ceux bénéficiant du suivi renforcé se poursuivront, voire se renforceront selon la volumétrie des schémas transmis. Enfin, vu l'importance prise par la transition écologique, et toujours animée par la volonté d'accompagner au mieux chaque acteur, la DIE engagera une réflexion pour adapter et compléter les cadres méthodologiques, et donner ainsi plus d'éléments de méthode et d'analyse du parc.

Schémas directeurs immobiliers : de quoi parle-t-on ?

La stratégie immobilière de l'État se décline pour les régions, les ministères et les opérateurs au travers des schémas directeurs immobiliers.

Un schéma directeur immobilier est un document stratégique qui fixe la trajectoire d'évolution d'un parc donné et les cibles à atteindre pour les cinq années à venir, mais aussi un portefeuille de projets et d'actions à conduire sur la période. Il est régulièrement actualisé pour l'adapter à l'évolution de la doctrine immobilière de l'État, aux nouveaux outils de sa politique en la matière et à l'évolution de la gouvernance territoriale.

*On parle de **schémas pluriannuels de stratégie immobilière (SPSI)** lorsqu'ils portent sur un périmètre relevant d'une administration unique (ministères et opérateurs de l'État), et de **schémas directeurs immobiliers régionaux (SDIR)** lorsqu'ils portent sur l'ensemble du parc immobilier de l'État implanté dans la région, dans une approche interministérielle.*

9
SDIR

36
SPSI d'opérateurs
reçus en 2023

La conférence nationale de l'immobilier public (CNIP)

Instance consultative unique, créée en 2016 et composée de l'ensemble des ministères et du conseil de l'immobilier de l'État, la CNIP fixe le cadre interministériel et arrête les orientations de la politique immobilière de l'État. Elle est présidée par le ministre chargé du Domaine, dans son format stratégique, et par la DIE dans son format opérationnel. Cette gouvernance renouvelée a été déclinée au niveau local en 2017 avec les conférences régionales de l'immobilier public (CRIP, présidées par les préfets de région).

En 2023

26
CNIP

140
CRIP

consacrées notamment à la labellisation de projets immobiliers, à l'élaboration des SDIR 2023-2027, ou encore aux nouvelles mesures en matière de transition écologique

La procédure de labellisation

Au travers de cette procédure mise en place depuis 2016, la DIE s'assure, après avis de la CNIP, de la performance immobilière, technique, écologique et économique des nouveaux projets immobiliers de bureau, enseignement, logement des services de l'État et des opérateurs, avant leur lancement (hors Armées et immobilier spécifique).

Cette procédure a été déconcentrée au niveau local depuis 2017 pour les projets inférieurs à 5 millions d'euros hors Île-de-France et 8 millions d'euros en Île-de-France.

En 2023

130
projets ont
été labellisés

pour

643 M€

dont

117
labellisations de
en local et
13
en CNIP

Mieux connaître le parc, une condition de la réussite du pilotage de la PIE

Connaître le parc immobilier de l'État et de ses établissements publics sous l'angle financier est une condition essentielle au bon pilotage de la politique immobilière de l'État, en complément du recueil des données techniques. Pour cela, la DIE a engagé des travaux d'exploitation des données de la comptabilité de l'État. Cela concerne la fiabilisation des éléments de l'inventaire de ses biens, dont les données constituent le socle du système d'information immobilière, en identifiant chaque bien de l'État, sa typologie et ses modalités d'occupation.

Les travaux se sont également poursuivis en matière d'identification des dépenses immobilières par ministère. Ceux-ci sont destinés à appuyer le volet budgétaire de la politique immobilière de l'État dans le cadre des dialogues avec les ministères lors des conférences immobilières menées avec la direction du Budget. Ces travaux sont également destinés à alimenter le document de politique transversale dédié, présenté au Parlement à l'appui du projet de loi de finances de l'année.

Accompagner les opérations immobilières



La DIE accompagne les projets immobiliers dans toutes leurs dimensions et tout au long de leur cycle de vie, de l'émergence du besoin à la labellisation, jusqu'à réalisation, pour veiller à l'atteinte des objectifs de la politique immobilière de l'État. Entretien avec Olivier Blanchard, chef du bureau « Expertises de l'immobilier de l'État ».

En quoi consiste l'accompagnement réalisé par la DIE ?

Notre intervention porte sur plusieurs axes : l'accompagnement et le conseil au bénéfice du porteur de projet depuis la phase de l'expression de ses besoins, la labellisation du projet (s'il est éligible à ce processus), et enfin le suivi des projets structurants. Par exemple, pour les projets candidats à la labellisation, mais également lors de la phase d'appel à projets, nous vérifions que les projets répondent scrupuleusement aux grands enjeux de la PIE : cohérence avec la stratégie immobilière validée par la DIE, sobriété immobilière, nouveaux espaces de travail, réutilisation de l'existant et rénovation écologique, confort d'été, performance économique... Nous

challengeons ainsi les différents scénarios présentés par le porteur de projet, sur la base d'une analyse multicritère, avant de retenir le scénario le plus pertinent. Pour cela, mon équipe, en lien avec les MRPIE, accompagne en amont les porteurs de projet pour préparer au mieux leurs dossiers de labellisation. Une fois le projet labellisé, nous nous assurons que les principaux indicateurs de l'opération labellisée (ou financée dans le cadre d'un appel à projets lancé par la DIE) sont bien respectés, par exemple le ratio d'occupation, les gains énergétiques... Notre accompagnement porte également sur des actions de formation, de webinaire, de retour d'expérience, de mise en relation avec d'autres porteurs de projets sur des problématiques communes, pour ne citer que quelques exemples.

Quelles sont les compétences mobilisées au sein de votre équipe ?

Un projet immobilier recouvre différentes dimensions qui mobilisent des compétences variées : expertise juridique et réglementaire, maîtrise des sujets techniques en particulier en matière de rénovation énergétique, économie de la construction, montages immobiliers, management de projet... La gestion de projet englobe bien entendu le management des risques, un aspect essentiel que nous

souhaitons déployer et systématiser pour implanter une véritable culture du risque. Mon équipe dispose donc de compétences pluridisciplinaires très précieuses, au service du réseau et avec une expérience réussie en projets immobiliers. Ces compétences, additionnées à notre vision étendue des meilleures pratiques ou des écueils à éviter, nous donnent de la crédibilité vis-à-vis de nos interlocuteurs. L'équipe est composée de juristes, d'ingénieurs, d'architectes, d'urbanistes, d'inspecteurs des finances publiques dotés de compétences essentielles en évaluation domaniale ou valorisation des biens. Mon rôle en tant qu'animateur de l'équipe est de fédérer ces nombreuses compétences et de tirer le meilleur parti de cette richesse ! Fonctionnant en mode projet, je m'attache pour chaque dossier à désigner un chef de file référent, tout en croisant les regards sur les sujets.

Quelles sont les perspectives pour 2024 ?

Nous devons améliorer l'articulation entre notre dispositif d'accompagnement, de conseil et le suivi des projets, ou encore avec les stratégies d'intervention et patrimoniale définies dans les SDIR et les SPSI. Nous serons ainsi en mesure de mieux accompagner les projets identifiés dans ces documents stratégiques et de planification. Nous allons également lancer un nouveau chantier majeur pour rendre plus efficace le processus de la labellisation des projets. L'objectif : qu'il devienne encore plus un instrument au service des grands enjeux de la politique immobilière de l'État et ainsi réorienter notre suivi des opérations autour des projets structurants ou à forts enjeux. Nous passons en effet beaucoup de temps sur le suivi des projets, et je souhaiterais que l'on déplace le curseur sur ces phases-clé de conseil, d'animation du réseau, de mise à disposition d'outils, de partage des bonnes pratiques au bénéfice de tous.

Avec l'appui du réseau et des ministères, nous aurons à actualiser le cadre réglementaire qui définit le champ de la labellisation et à mettre à disposition de nouveaux outils pour qu'ils intègrent bien tous les enjeux actuels et pour mieux accompagner les porteurs de projet dans leur démarche de labellisation. Je pense notamment à l'adaptation au changement climatique et à l'analyse du poids carbone des projets. Cette année, nous devrions voir une augmentation significative du nombre de projets présentés en CNIP ou en CRIP labellisation en raison du nouveau programme 348.



« L'accompagnement des projets immobiliers mobilise une très grande diversité de compétences et de savoir-faire qui renforcent notre crédibilité. »



2

projets en moyenne
sont présentés en CNIP
labellisation chaque mois.



Plus de

60

projets immobiliers font
l'objet d'un suivi renforcé
quasi quotidien par la DIE,
parmi environ 150 projets
suivis par la DIE

ZOOM SUR DES OPÉRATIONS IMMOBILIÈRES-PHARES ACCOMPAGNÉES PAR LA DIE

La cité administrative d'Albi

Située en « cœur de ville », une cité composée de trois bâtiments hétérogènes édifiés entre 1949 et 1985 et totalisant **8 250 m²** SUB.

LES TRAVAUX :

Réalisés en site occupé, ils comprennent l'isolation de façades par l'extérieur et le changement des huisseries, un nouveau système de chauffage et de rafraîchissement « vert », mais également des prestations de second œuvre permettant d'intégrer les nouveaux services, de mutualiser des espaces et de moderniser les salles de réunion.

LES GAINS :

L'intégration de **100** postes de travail supplémentaires.

La libération de nombreuses implantations.

Un potentiel de cessions de l'ordre de **2,90 millions d'euros**.

71 % de gains en énergie finale,
88 % d'économies d'émissions
de gaz à effet de serre.

LE + :

La plus grosse opération immobilière du Tarn depuis 20 ans, pilotée par le SGCD et conduite sans dérapage de coût ni de calendrier significatif.

Une opération financée par le programme 348 de rénovation des cités administratives.

Lancées en mai 2020, les opérations de réception sont en cours de finalisation.



L'École des mines de Paris

Située dans le 6^e arrondissement de Paris, l'École des mines est installée dans un bâtiment patrimonial qui fait l'objet d'un suivi par l'ABF.

LES TRAVAUX :

La destruction et la reconstruction du laboratoire dit « plateau technique » pour la création d'un nouvel espace comprenant un rez-de-chaussée et un sous-sol destiné à accueillir des laboratoires; la rénovation du grand amphithéâtre avec une nouvelle isolation thermique, le remplacement d'une partie des huisseries historiques (568 ouvrants), le relamping de l'éclairage, la mise aux normes et la rénovation du système de sécurité incendie.

LES GAINS :

36 % de gains énergétiques,
soit 815 000 kWh_{eff}/an.

Un projet financé par France Relance.

Les premiers travaux ont été réalisés, la fin des travaux est prévue fin 2024 avec la réception du nouveau bâtiment « La Forge ».



Le site multi-occupants de Remire-Montjoly en Guyane

Le projet se situe sur un terrain domanial de 5 hectares au sein de la commune de Remire-Montjoly, à proximité du Grand Port maritime de Guyane et de la base navale.

LES TRAVAUX :

La construction d'un espace opérationnel interadministration avec un plateau technique destiné à accueillir des services exerçant une activité en lien avec le fleuve et la mer, mais aussi des opérations de contrôle et de surveillance douanière et littorale.

Une conception bioclimatique, une isolation thermique renforcée, des systèmes de ventilation performants, la mise en place de protections solaires et l'installation de panneaux photovoltaïques.

LES GAINS :

Des gains énergétiques estimés à 177 465 kWh_{eff}/an (objectif minimum visé de -40 %) et un gain en termes d'émissions de gaz à effet de serre de 138 430 KeqCO₂/an.

La libération de quatre sites en location (110 570 € de loyers et charges économisés par an) d'une SUB totale de 1025 m² et la cession d'un actif domanial d'une SUB de 270 m².

LE + :

Cette opération permettra de regrouper plusieurs services dispersés sur un seul site en rationalisant les surfaces avec un meilleur taux d'occupation et l'aménagement de nouveaux espaces de travail.

Une opération financée par France Relance.

La réception des travaux est prévue pour fin 2024.



Le campus universitaire de Montrouge

L'État dispose sur Montrouge d'une grande emprise foncière de 26 100 m², aujourd'hui occupée par plusieurs bâtiments d'enseignement supérieur et de recherche, un ensemble de bâtiments des années 1970 qui nécessitent d'importants travaux de mise aux normes techniques, fonctionnels et réglementaires. En 2027-2028, la Faculté d'odontologie de l'Université de Paris Cité qui occupe une partie du site doit déménager à Saint-Ouen. De plus, le campus de Montrouge doit accueillir une nouvelle UFR actuellement située à Paris.

C'est donc une opportunité pour l'État de valoriser ce site, en y projetant de nouvelles occupations, en lien avec la ville de Montrouge qui souhaite y développer un programme urbain innovant. Le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche a confié à l'EPAURIF une mission d'études pour accompagner l'élaboration d'un projet urbain, dans lequel Grand Paris Aménagement intervient comme ensemble urbain.

Les grands objectifs de ce projet sont : renouveler la vocation universitaire du site, en l'ouvrant davantage sur la ville, valoriser un foncier sous-optimal en accueillant une mixité de fonctions urbaines, s'appuyer sur le déjà-là selon ses potentialités, et inscrire le projet dans une démarche environnementale poussée (géothermie, santé...).



Développer les compétences et renforcer l'attractivité



Vers une feuille de route RH interministérielle de l'immobilier de l'État.

La DIE a été mandatée en mars 2023 par le cabinet du Premier ministre pour lancer des travaux afin de structurer, animer et professionnaliser la filière immobilière de l'État et ses opérateurs. L'objectif : renforcer l'attractivité de la fonction immobilière et développer les parcours professionnels. Entretien avec Jérôme Bonherbe, sous-directeur Gouvernance, Financement et Supports, qui pilote ce chantier à la DIE.

Quelles sont les origines de ce chantier ?

L'immobilier, ce n'est pas que des bâtiments ! La professionnalisation a été le sujet de l'une des toutes premières conférences nationales de l'immobilier public, ce thème est aussi « ancien » que la DIE elle-même. Les ministères et les opérateurs demandent à la DIE de structurer une filière immobilière. Ils sont confrontés en effet à la rareté de la ressource humaine consacrée à l'immobilier, à sa mauvaise répartition sur le territoire. Le plan France Relance, avec la forte mobilisation qu'il a nécessitée notamment sur le champ de la conduite d'opérations, a accentué ce diagnostic. Il a mis l'accent sur l'urgence d'un travail interministériel sur l'attractivité, la formation, les parcours de carrière. Comme toutes les fonctions-supports, les métiers de l'immobilier demandent une meilleure visibilité et un pilotage transversal, et il y a un consensus dans la communauté immobilière pour que ce soit la DIE, avec l'appui de la DGAFF, qui coordonne ce travail. Un pas important a été franchi en 2022, lorsque l'IGF et le CGEDD ont rendu leur rapport

« Immobilier de l'État : une nouvelle architecture pour professionnaliser ». L'élaboration d'une feuille de route RH interministérielle de l'immobilier de l'État en est l'une des recommandations principales, en même temps que la plus consensuelle.

Quelles sont les principales actions qui vont émerger de cette feuille de route ?

Je citerai trois grandes priorités. Il s'agit d'abord de mieux connaître les agents qui travaillent sur les métiers (leur formation, leur quotité de travail, leurs parcours, leur localisation...), de mieux suivre les évolutions et de tracer les perspectives sur nos besoins futurs. L'immobilier public évolue rapidement avec les défis environnementaux, les enjeux d'adaptation des locaux aux nouveaux modes de travail, les nouveaux outils. Les métiers sont de plus en plus variés, techniques. Nous devons donc mieux connaître pour recruter en fonction de nos besoins ou proposer une offre de formation continue adaptée. Ensuite, il convient de recenser les formations existantes, au niveau central comme au niveau déconcentré, pour proposer un véritable catalogue de formation, en utilisant tous les leviers de la mutualisation. Il faut aussi parler aux écoles de formation initiale pour mettre en visibilité nos métiers et nos débouchés. Dernier axe, la structuration de la filière immobilière de l'État, pour recruter plus facilement et fidéliser les agents. Pour cela, avec l'appui de la DGAFF, nous devons organiser des parcours-types, faciliter les déroulements de carrière, et travailler sur les rémunérations des contractuels. Sur ce champ nous pourrions capitaliser sur ce que la DINUM a mis en place avec une grille référentielle de rémunérations qui fluidifie beaucoup les recrutements.

« Pour être plus attractifs, nous devons renforcer la visibilité des métiers de l'immobilier et leur pilotage transversal au sein de la sphère publique. »

Au-delà, dans cet écosystème, la DIE doit développer sa position comme pôle d'excellence et de ressources. Nous devons nous organiser pour améliorer encore notre rôle d'expertise auprès de la communauté interministérielle, et augmenter notre capacité collective à faire réseau.

Comment allez-vous procéder pour la mettre en œuvre ?

C'est une démarche interministérielle, la DIE n'agira pas seule. Nous mettons en place des groupes de travail sur chacun des chantiers. Certains sont copilotés par les ministères avec la DIE, avec la participation des autres

ministères, des services déconcentrés (SGAR et MRPIE), des opérateurs spécialisés. Les directions « transversales », au premier rang la DGAFF, sont embarquées dans la démarche. Nous aurons des rendez-vous en CNIP tous les deux mois. C'est un travail de longue haleine, mais les premiers résultats sont attendus à la fin du premier semestre 2024.

De nombreuses actions déjà mises en place par la DIE pour professionnaliser la filière

2 cursus de formation interministériels :

- Un parcours sur la gestion d'actifs (*asset management*), inscrit au catalogue de l'IGPDE, qui comprend 7 modules, sur une durée totale de 8 jours. Plus de 1100 agents ont ainsi été formés depuis 2017, dont **239** en 2023.
- Le cursus sur la transition écologique, en collaboration avec le Cerema et le ministère de la Transition écologique.

En 2023, la DIE a également enrichi la collection « Immobilier » disponible sur la plateforme interministérielle de formation Mentor :

- Un module d'autoformation sur les fondamentaux de la politique immobilière de l'État.
- Un cursus « Rénovation énergétique d'un parc immobilier public : comprendre les enjeux et porter une stratégie ».
- Un module d'autoformation de sensibilisation à la transition énergétique. Il sera complété de deux autres modules en 2024.

Entre

**12 000
et 13 000**

agents de l'État dans la filière immobilière en 2023

LA FEUILLE DE ROUTE RH, 6 GRANDS CHANTIERS



Accélérer la transition numérique au service de la politique immobilière de l'État



3 questions à Arthur Lapeyrère, data scientist, chargé du jumeau numérique à la DIE.

En quoi consiste le jumeau numérique ?

Le jumeau numérique est une représentation virtuelle d'un objet, d'un système ou d'une opération. On peut parler de copie numérique, rendue possible par la collecte d'informations et de données fiables sur cet objet. Appliqué à l'immobilier, il peut s'agir d'une version numérique d'une pièce, d'un étage, d'un bâtiment ou d'un site dans son intégralité selon les objectifs définis. Les données collectées pour constituer ce jumeau numérique sont géométriques (position, surface, volume), avec une précision variable selon les

méthodes de captation de l'état existant (à partir de fichiers PDF pour la plus rapide jusqu'au relevé en nuages de point pour la plus précise), et également informationnelles (occupation des espaces, vétusté, énergie consommée...) et donc de nature à évoluer plus fréquemment dans le temps.

Ainsi, les stratégies de mise à jour peuvent être différentes de par la nature de la donnée et sa fréquence de mise à jour intrinsèque : la disposition et la surface des pièces varient beaucoup moins fréquemment que leurs occupants !

Quelle est son utilité pour la politique immobilière de l'État ?

En mettant à disposition des données précises et en temps réel sur des biens, le jumeau numérique est un outil puissant de connaissance du parc immobilier et donc de son pilotage et de sa gestion intelligente. Il va renforcer l'aide à la décision, en réduisant les écarts d'information entre la réalité du terrain et le décideur. Il est en cela utile à l'ensemble des métiers de l'immobilier : gestion stratégique, administration des biens, service aux immeubles et occupants, montage et conduite d'opérations immobilières...

Avec le jumeau numérique, nous disposerons *in fine* de données fiables sur un volume important de biens immobiliers, qui nous permettront de mieux répondre à nos objectifs stratégiques, qu'il s'agisse de la transition écologique, de la sobriété foncière ou des nouveaux espaces de travail.

Quelles sont les perspectives pour 2024 ?

Nous avons animé depuis deux ans un travail interministériel qui a débouché sur l'élaboration d'un référentiel BIM*, qui constitue un cadre de référence commun pour toute la communauté immobilière de l'État, ainsi que sur la rédaction d'une feuille de route que nous avons voulue « lean » et donc très opérationnelle. Pour les prochains mois, notre objectif sera d'abord de diffuser et partager cette feuille de route et le référentiel. Nous voulons aussi appuyer le déploiement du jumeau numérique pour

les projets immobiliers en phase d'études et de travaux, et également les expérimentations utilisant le jumeau numérique en phase d'exploitation, pour constituer un catalogue de référence et valider des cas d'usage.

Nous disposons d'une enveloppe financière de 5 millions d'euros pour 2024-2026, pour développer et déployer une culture de numérisation efficace au sein de l'immobilier de l'État. L'objectif est de structurer la chaîne informationnelle pour améliorer et fiabiliser les processus de collecte de données, en les testant au fur et à mesure, et ainsi acculturer les équipes à ces méthodes innovantes. Nous souhaitons investir dans des méthodes robustes, qui seront reproductibles. De par sa diversité, le parc immobilier de l'État français est en effet un laboratoire unique en la matière !

*BIM pour building information modeling ou modélisation des données du bâtiment.

« Le jumeau numérique nous aide à répondre aux objectifs de transition écologique et de sobriété immobilière. »



Le système d'information de l'immobilier de l'État (SIIE) continue sa mue

La DIE porte quatre projets informatiques pluriannuels structurants, lancés en 2023 et qui se poursuivent en 2024 et au-delà. Ces chantiers numériques s'inscrivent dans la trajectoire de montée en puissance de la PIE et d'amélioration de la connaissance du parc immobilier. Ils concernent l'ensemble des acteurs de l'immobilier de l'État.

- Le « **nouveau socle de gestion** » (NSG) vise à refondre et moderniser, en recourant à des solutions progiciels du marché, l'inventaire du parc immobilier de l'État et de ses opérateurs, actuellement tenu dans les applications RE-Fx et Référentiel technique (RT), ainsi que les outils informatiques de gestion immobilière de la DIE.

Au-delà, le NSG permettra d'intégrer dans le SIIE de nouvelles fonctionnalités de gestion immobilière qui ne sont actuellement pas outillées. La priorité sera dans un premier temps donnée à la connaissance du parc (refonte de l'inventaire) et aux fonctionnalités de gestion stratégique du parc immobilier.

- **L'Apisation du SIIE** vise à interfacier les applications du système d'information entre elles et avec les applications immobilières des ministères.
- **La gestion électronique documentaire bâtiminaire** (GED bâtiminaire) permettra de mettre à disposition de la DIE, de son réseau et des gestionnaires immobiliers, l'ensemble des documents de référence relatifs aux bâtiments et terrains du parc immobilier (actes, contrats, audits et diagnostics, plans...), contribuant ainsi à améliorer la connaissance du parc en décloisonnant l'accès aux documents.
- **Le système d'information de valorisation des données** (SI data), dont s'est dotée la DIE en 2023, est une plateforme d'offre de

services centrée sur la donnée immobilière capable de s'adapter à une multitude d'usages métiers et de sources d'informations, internes comme externes. Elle garantit performance, traçabilité et sécurité des données.

Les premiers outils métiers de data visualisation, exploitant les données issues des applications du SIIE et d'autres sources de données contenues dans le système d'information et de valorisation des données, seront conçus et réalisés en 2024.

Une version évolutive du site des locations immobilières de l'État mise en service début 2023

Le site des locations est un service en ligne de la plateforme numérique de l'immobilier de l'État, à destination des opérateurs économiques et du public.

Il regroupe les offres locatives des services de l'État et de ses établissements publics pour lesquelles une publicité sur un site national est pertinente. L'objectif : faciliter la publicité et la sélection préalables à la délivrance d'un titre à caractère économique sur le domaine de l'État, et accroître la visibilité des annonces grâce à une publicité nationale. Ce service en ligne contribue ainsi à la valorisation économique du domaine de l'État.

Réalisée en collaboration avec le ministère des Armées, la nouvelle version du site optimise et fluidifie le processus de candidature aux annonces déposées sur le site au profit de l'ensemble des utilisateurs. Elle permet le dépôt de candidatures en ligne par les particuliers et les opérateurs économiques intéressés par les biens proposés à la location. Elle facilite enfin la dématérialisation de ces candidatures par les services de l'État et ses établissements publics, grâce à une articulation avec la plateforme Démarches.Simplifiées.fr de la DINUM.

<https://locations.immobilier-etat.gouv.fr>

Apporter une expertise et un appui juridiques à la communauté immobilière

L'activité juridique de la DIE porte sur différents champs, de la contribution à l'élaboration de textes normatifs, jusqu'à l'apport d'une véritable expertise aux opérations immobilières.

La DIE a contribué à une dizaine de textes normatifs en 2023.

- La finalisation de l'ordonnance du 24 mai 2023 relative à la Polynésie française : cette dernière précise les règles relatives au domaine privé de l'État et de ses établissements publics qui s'appliquent dans cette collectivité, dans le respect des compétences qui sont dévolues à la Polynésie en matière de Domaine. Elle contribue ainsi à une meilleure lisibilité du droit applicable dans cette collectivité, en prenant en compte les spécificités de la réglementation locale.

Ce texte concrétise un long travail d'élaboration conduit par la DIE, avec le concours étroit des services de la direction générale des Outre-mer.

- La participation aux travaux interministériels sur le projet de loi visant à transférer la propriété des installations hydroélectriques aux actuels concessionnaires, mais aussi sur le décret portant délimitation des espaces urbains, secteurs d'urbanisation diffuse et espaces naturels de la zone des cinquante pas géométriques (ZPG) en Martinique et en Guadeloupe.
- La participation aux travaux du Conseil d'État sur le décret relatif au transfert de la gestion des digues domaniales à l'autorité GEMAPI.
- La contribution à l'élaboration du décret visant à permettre aux agents de la BSPP de bénéficier de logements pour nécessité absolue de service.

La DIE mène une activité contentieuse importante, avec **39** dossiers contentieux traités en 2023, dont **14** ont donné lieu à la production de mémoires.

La DIE, c'est aussi une expertise domaniale forte : elle produit des analyses juridiques dans de nombreux dossiers immobiliers, comme l'opération de relocalisation du Hub d'Eurocontrol, la création de la Safer de Guyane ou la régularisation des empiètements sur le domaine public du canal du Midi.

Elle apporte également un soutien au réseau, notamment sur le droit de propriété, comme la question de la concurrence entre le droit de priorité de la commune et celui de l'EPCI, ou sur les modalités de mise en œuvre de la loi Différenciation, décentralisation, déconcentration et simplification, dite 3DS, qui prévoit le transfert de routes nationales aux départements et aux métropoles.

VALORISER L'ACTION DE LA DIE ET DE SON RÉSEAU

La DIE développe une communication qui met en lumière les grands défis de la politique immobilière de l'État et accompagne ses transformations, valorisant les petites et grandes réalisations du réseau.

Un site internet de l'immobilier de l'État, ouvert à tous publics :

<https://immobilier-etat.gouv.fr>

216 607 visites en 2023

5 services en ligne sont rattachés au site internet de l'immobilier de l'État : les cessions immobilières, les locations immobilières, les ventes mobilières, les dons mobiliers et les successions vacantes.

Un travail de refonte du site est en cours de réalisation pour 2024.

Un portail extranet de l'immobilier de l'État, outil d'information de la communauté interministérielle de l'immobilier

<https://www.portail-immo.gouv.fr/>

345 466 visites en 2022

La DIE est présente sur

LinkedIn :

direction-de-l-immobilier-de-l-État

Plus de 41 000 abonnés, en hausse de 33 % par rapport à 2022

Instagram :

immobilier_État

1163 followers

Welcome to the Jungle pour développer la marque employeur de l'immobilier de l'État





**RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*



FINANCES PUBLIQUES

Nous suivre :

 <https://immobilier-etat.gouv.fr/>
 [direction-de-l-immobilier-de-l-etat](#)
 [immobilier_etat](#)