

RAPPORT ANNUEL 2025

Direction de l'immobilier de l'État

spécial 10 ans

ar



10
ans



Cité Marianne



Sommaire

6 Éditoriaux

8
« En dix ans, l'immobilier est devenu un levier à part
entière de l'action publique »

12
Dix ans en perspective

64
2025, l'année charnière

96
2026, ouvrir un nouveau cycle

128
Qui nous sommes

●
DIRECTION DE L'IMMOBILIER DE L'ÉTAT

CONCEPTION GRAPHIQUE Agence Luciole • Avril 2026

PHOTOGRAPHIES Adobe Stock, GettyImages, Shutterstock, Bercy Photo : Patrick Bagein - Gezelin Gree - Célia Bonin -
Florian Suard - Hamilton de Oliveira, Vincent Ramet, Quentin Chevrier, Charles Mangin, OPPIC, Achraf El Barhassi,
Matthieu Riegler, Arthur Maia, Photos Rebnicki

Imprimé par l'ATIGIP



Éditoriaux



« Les dix premières années de la DIE ont posé des bases solides et ouvrent aujourd'hui la voie à une nouvelle étape. »

David Amiel

Ministre de l'Action et des Comptes publics

L'immobilier de l'État est au cœur du fonctionnement de nos services publics. Partout sur le territoire, les bâtiments de l'État sont les lieux où se déploient les politiques publiques, où travaillent les agents et où les citoyens accèdent aux services qui leur sont destinés. Par son ampleur et la diversité de ses usages, ce patrimoine constitue à la fois un outil de transformation de l'État et un levier essentiel de responsabilité dans la gestion des finances publiques.

Depuis dix ans, la direction de l'immobilier de l'État (DIE) joue un rôle déterminant pour structurer et moderniser cette politique. Elle a installé une approche plus stratégique de la gestion du patrimoine, fondée sur une meilleure connaissance du parc, la rationalisation des implantations et des investissements ciblés pour moderniser les bâtiments.

Cette dynamique accompagne des transformations profondes : rénovation énergétique du parc, développement de nouveaux espaces de travail, regroupement de services et valorisation d'actifs devenus

inutiles aux missions de l'État. Elle contribue à améliorer les conditions de travail des agents, la qualité d'accueil des usagers et l'efficacité des services.

Dans un contexte d'exigence accrue en matière de maîtrise des dépenses publiques, la politique immobilière constitue également un levier majeur d'efficacité. Mieux utiliser les surfaces, adapter les implantations et valoriser le patrimoine participent pleinement à l'objectif d'un État plus sobre, plus performant et plus exemplaire.

Je veux saluer l'engagement et l'expertise des équipes de la DIE, ainsi que de l'ensemble des acteurs mobilisés dans les ministères et sur le terrain. Leur travail quotidien permet de conduire cette politique exigeante au service des agents, des usagers et de nos territoires.

Les dix premières années de la DIE ont posé des bases solides et ouvrent aujourd'hui la voie à une nouvelle étape. Le projet de création d'une foncière de l'État constitue à cet égard une évolution structurante. Il doit renforcer notre capacité d'investissement et de transformation du patrimoine, mieux valoriser les actifs et inscrire durablement la stratégie immobilière dans une vision de long terme. C'est avec cette ambition que nous poursuivrons la transformation engagée, afin de faire de l'immobilier de l'État un levier durable de modernisation et d'efficacité.

Créée en 2016, la direction de l'immobilier de l'État a accompagné une évolution profonde de la politique immobilière de l'État. Longtemps abordé principalement sous l'angle patrimonial ou budgétaire, l'immobilier est désormais pleinement reconnu comme un levier stratégique de l'action publique. Gouvernance clarifiée, outils consolidés, montée en compétence des équipes, amélioration de la connaissance du parc : cette transformation s'est construite progressivement, au fil des réformes, des projets et des défis, grâce à l'engagement constant des réseaux et des agents sur l'ensemble du territoire.

Ces dix années ont également été traversées par des crises majeures, qui ont souligné l'importance de l'immobilier dans le fonctionnement quotidien de l'État et sa capacité à s'adapter. Elles ont renforcé une conviction : transformer l'immobilier, ce n'est pas seulement rénover des bâtiments, c'est accompagner les usages, soutenir les collectifs de travail, maîtriser les coûts et préparer l'avenir.

L'année 2025 constitue à la fois une année d'aboutissement et un point d'inflexion. De grands chantiers arrivent à maturité, tandis que de nouveaux défis s'imposent : approfondir la sobriété foncière et énergétique, adapter l'immobilier au changement climatique, améliorer l'attractivité des espaces de travail et renforcer la capacité de résilience face aux crises à venir. Dans ce contexte, une nouvelle étape s'ouvre. La création d'une foncière de l'État marque un cap pour inscrire davantage l'action immobilière dans le temps long, renforcer la capacité d'investissement et de transformation, et consolider la maîtrise publique du patrimoine.

Ce rapport anniversaire n'est pas seulement un regard rétrospectif. Il raconte une dynamique collective et une ambition partagée : faire de l'immobilier de l'État un outil au service des politiques publiques, des agents et des territoires.



« Dix ans de transformation, une ambition intacte : inscrire l'immobilier de l'État dans le temps long. »

Amélie Verdier

Directrice générale des Finances publiques

Interview

« En dix ans, l'immobilier est devenu un levier à part entière de l'action publique. »

Nathalie Morin

Directrice de l'immobilier de l'État de 2016 à 2018, après avoir dirigé France Domaine depuis 2012

Sylviane Bourguet

Directrice de l'immobilier de l'État depuis novembre 2025

Dix ans après la création de la direction de l'immobilier de l'État (DIE), deux regards de directrices se croisent : celui de Nathalie Morin, qui en a accompagné les débuts, et celui de Sylviane Bourguet, qui en poursuit aujourd'hui l'action. Ensemble, elles reviennent sur une décennie de construction, de transformations et de défis, au service d'une direction devenue structurante, portée par l'engagement de tout un collectif.

Que représente aujourd'hui la direction de l'immobilier de l'État ?

SB : La DIE a pleinement trouvé sa place dans l'écosystème interministériel. Elle est reconnue à la fois comme une direction support et comme une direction stratégie en matière immobilière. Elle s'est adaptée aux grandes évolutions de son époque, qu'il s'agisse des transformations des modes de travail, de la transition écologique et énergétique ou, plus récemment, de l'adaptation au changement climatique. Surtout, elle accompagne un réseau très riche de professionnels au sein des ministères, services et opérateurs. L'immobilier n'est plus seulement un cadre de fonctionnement, c'est un levier de transformation de l'action publique.

« L'immobilier n'est pas seulement une fonction support : c'est un levier de transformation de l'action publique. »

Sylviane Bourguet

Dix ans après sa création, quel regard portez-vous sur l'aventure DIE ?

NM : Avec beaucoup de tendresse et de fierté. La création de la DIE a été une aventure exigeante, parfois éprouvante, mais portée par des équipes remarquables. Installer une politique immobilière de l'État en interministériel n'allait pas de soi. Tout n'a pas été parfait, mais je suis surtout très heureuse de voir aujourd'hui une direction bien installée, reconnue et tournée vers l'avenir.

Pourquoi était-il devenu nécessaire de créer la DIE en 2016 ?

NM : France Domaine allait sur ses dix ans et avait réussi quelque chose d'essentiel : faire émerger la politique immobilière de l'État et incarner l'État propriétaire. Mais il fallait changer de dimension.

Créer une direction de plein exercice avait une portée symbolique forte, mais surtout cela permettait de renforcer la légitimité de la politique immobilière, sa visibilité et sa capacité à structurer l'action interministérielle.

Quels étaient les principaux constats sur l'immobilier de l'État à l'époque ?

NM : Deux constats majeurs. D'abord, certains outils avaient atteint leurs limites et devaient être repensés, comme les loyers budgétaires, le financement de l'entretien propriétaire et la programmation. Ensuite, la politique immobilière était trop souvent réduite à la question des cessions. Or une cession est un aboutissement : elle repose sur une réflexion stratégique sur le parc, sa rationalisation et son adaptation aux besoins. C'est cette vision d'ensemble qu'il fallait remettre au centre.

Au lancement de la DIE, quelle transformation était prioritaire ?

NM : La gouvernance. Les instances existaient, mais la politique immobilière ne disposait pas de tous les leviers pour être pilotée de manière cohérente. La création de la DIE et la refondation de la gouvernance ont permis de clarifier les rôles et de donner à cette politique la visibilité et les moyens d'agir en interministériel.

Avec le recul, qu'est-ce qui vous marque le plus dans les débuts de la DIE ?

SB : La justesse des constats initiaux, dans un contexte de grandes réformes interministérielles qui a vu également la création de la direction des achats de l'État par exemple. L'ambition était déjà de fonder l'action sur une meilleure connaissance du parc, sur de véritables stratégies immobilières et sur le pilotage par la performance. Ces constats ont été largement confirmés par la suite et restent aujourd'hui au cœur de l'action de la DIE, tout comme la volonté d'animer un réseau de professionnels autour de pratiques partagées.

Y a-t-il eu un moment où vous vous êtes dit que la DIE trouvait sa place ?

NM : Le chemin n'est pas linéaire, donc plutôt qu'un moment je citerais une opération emblématique : l'installation du siège de l'Office national des forêts à Maisons-Alfort. Cette opération a permis de densifier un foncier de l'État, de livrer un bâtiment de qualité pour les agents et d'équilibrer le projet grâce à la cession de l'ancien siège parisien. Surtout, elle s'est construite avec l'adhésion de tous les acteurs concernés. À ce moment-là, j'ai compris que la stratégie portée par la DIE commençait à se diffuser.

« Une cession est un aboutissement : l'essentiel, c'est la stratégie qui la rend possible. »

Nathalie Morin

Qu'est-ce que ces premières années ont établi de plus structurant ?

SB : Une culture du pilotage stratégique, fondée sur la donnée et l'intérêt de la connaissance patrimoniale, et des outils et méthodes partagés. Ce socle permet aujourd'hui à la DIE de porter des projets complexes et d'animer un réseau interministériel étendu.

Comment la DIE a-t-elle organisé et valorisé la filière immobilière ?

SB : La filière immobilière de l'État représente près de 13 000 professionnels aux compétences très multiples, juridiques, administratives, numériques ou encore environnementales, et de plus en plus techniques. Dans un contexte de concurrence accrue avec le secteur privé, l'attractivité est un enjeu majeur. La DIE s'est dotée d'une feuille de route pour structurer la filière, développer les parcours et renforcer la formation. Nous nous appuyons aussi sur le numérique pour démultiplier l'action d'accompagnement de l'ensemble de cette communauté.

« Le vrai déclic, c'est quand les projets se construisent avec les ministères, pas contre eux. »

Nathalie Morin



Qu'est-ce qui a le plus changé dans la manière de travailler ensemble ?

NM : Le fait même de travailler ensemble. Ce qui paraît naturel aujourd'hui ne l'était pas il y a dix ans. La DIE pouvait être perçue comme intrusive. Désormais, il est évident de se réunir pour parler du parc immobilier de l'État, même lorsque les points de vue divergent. La culture pluridisciplinaire de la DIE, ouverte à d'autres ministères et à des profils venus du privé, a aussi facilité la compréhension mutuelle et le dialogue.

Et aujourd'hui, comment faites-vous vivre cette dynamique et l'attractivité des métiers ?

SB : Par l'animation du réseau, pour créer des connexions, partager les pratiques et mutualiser. Et par le travail sur la marque employeur, avec une identité clarifiée et une communication renforcée. Ces deux leviers sont indissociables.

Quels ont été les temps forts de l'année 2025 ?

SB : Il est difficile d'être exhaustive tant l'activité a été dense. Je retiendrais d'abord, sur le plan de la gouvernance, la généralisation des trilogues de gestion. La transition numérique s'est également poursuivie avec le lancement du nouveau socle de gestion et de la gestion électronique documentaire. Sur le terrain, la livraison de nombreuses cités administratives et l'atteinte de l'ensemble des jalons du plan France Relance constituent des réussites majeures. Enfin, la deuxième édition du concours CUBE a confirmé l'efficacité de l'émulation collective en matière de sobriété énergétique.

En quoi la DIE a-t-elle atteint une forme de maturité ?

SB : Nous arrivons à la fin d'un cycle, avec l'achèvement de grands programmes structurants. La DIE démontre sa capacité à porter des projets d'investissement et de transformation d'ampleur, en s'appuyant sur une gouvernance robuste et un réseau structuré.

Quand vous regardez la DIE aujourd'hui, qu'est-ce qui vous semble le plus emblématique du chemin parcouru ?

NM : D'abord, le fait que la politique immobilière de l'État soit désormais perçue comme une politique à part entière, avec une vision plus claire de ce que l'État veut faire de son parc. Ensuite, le changement de regard des occupants. Ce qui pouvait être vécu comme contraignant est aujourd'hui davantage perçu comme un accompagnement des transformations.

Quels sont les grands défis à venir ?

SB : La sobriété irrigue désormais l'ensemble de la politique immobilière de l'État. Elle concerne autant la consommation énergétique, l'occupation des espaces que la manière de concevoir et de piloter les projets. Elle permet de rationaliser le parc tout en donnant du sens à l'action immobilière.

NM : La transition écologique et l'évolution des espaces de travail transforment profondément l'immobilier de l'État. Les enjeux climatiques sont aujourd'hui largement partagés par les agents et facilitent l'adhésion aux transformations engagées. La généralisation du télétravail a conduit à repenser les espaces à partir des usages et des missions. Cette évolution ouvre de nouvelles possibilités d'aménagement et de rationalisation, mais appelle à rester attentif aux réalités de terrain et aux contraintes budgétaires.

SB : Les crises récentes ont aussi mis en lumière nos vulnérabilités immobilières. La crise énergétique de 2022 a montré le rôle central de l'immobilier dans la capacité de l'État à faire face aux chocs. L'adaptation

au changement climatique nous oblige également à repenser les bâtiments, les usages et la gestion de situations de plus en plus récurrentes, avec un enjeu clair de continuité de l'action publique. À cela s'ajoutent des crises géopolitiques et sécuritaires, qui posent la question de la souveraineté. Dans ce contexte, la résilience s'impose comme une boussole pour l'action immobilière de l'État. Elle permet d'embarquer le collectif et de donner un cap partagé.

En conclusion, qu'ont changé ces dix ans pour l'immobilier de l'État ?

NM : Ils ont transformé le rapport des administrations à leur immobilier. On est passé d'une relation parfois passionnelle à une approche plus rationnelle, où l'immobilier est reconnu comme un actif stratégique à préserver et à valoriser.

Quel message adresser aujourd'hui aux agents de la filière immobilière ?

SB : D'abord un immense merci aux équipes engagées et expertes qui font vivre au quotidien une stratégie immobilière ambitieuse. Et surtout, continuons ensemble et osons innover. Les défis à venir sont structurants et leur réussite passera par l'intelligence collective du réseau.

« La résilience devient notre boussole face aux crises que nous traversons. »

Sylviane Bourguet





Dix ans en perspective

En dix ans, la direction de l'immobilier de l'État a progressivement structuré son action et renforcé ses modes de pilotage. Cette première partie revient sur les fondations posées, les principaux choix opérés et les évolutions engagées pour inscrire l'immobilier dans une approche plus stratégique, au service des politiques publiques, des agents et des territoires.

- 14 10 chiffres qui résument 10 ans
- 16 Une décennie en repères
- 20 La DIE pour vous ?
- 24 Regards sur la transformation
- 46 10 ans de réalisations emblématiques : un immobilier plus sobre, durable et attractif

10 chiffres qui résument 10 ans

937

millions d'euros

de redevances domaniales enregistrées sur le compte d'affectation spéciale de l'immobilier de l'État entre 2017 et 2025, pour financer l'entretien et des opérations structurantes du parc immobilier de l'État

2,9

milliards d'euros

de cessions signées entre 2016 et 2025, contribuant à la rationalisation du parc et au financement de la politique immobilière de l'État

642

millions d'euros

d'économies réalisées de 2016 à 2025, grâce à l'optimisation et à la renégociation des baux de l'État

4,6

milliards d'euros

investis par la DIE dans la rénovation énergétique et environnementale depuis 2018, via les grands programmes immobiliers interministériels

10%

d'économies

d'énergie mesurées depuis 2020 dans les bâtiments de l'État et de ses opérateurs

255 000

m²

de surfaces tertiaires libérées dans le cadre du programme de rénovation des cités administratives, contribuant à la rationalisation du parc et à la réduction des coûts

1 523

projets immobiliers labellisés au niveau national et régional depuis 2016, représentant un montant global de 9 milliards d'euros, permettant d'orienter les opérations vers des objectifs de performance et de sobriété

Environ

110 000

m²

réaménagés dans le cadre des appels à projets « nouveaux espaces de travail », favorisant l'adaptation des locaux aux usages et aux organisations

998 515

évaluations immobilières réalisées depuis 2016 contribuant à sécuriser juridiquement et financièrement les décisions immobilières de l'État

Près de

19 500

participations aux formations immobilières interministérielles depuis 2020, illustrant la montée en compétence progressive de la filière immobilière de l'État

Une décennie en repères

2016

NAISSANCE D'UNE GOUVERNANCE IMMOBILIÈRE UNIFIÉE

- Création de la direction de l'immobilier de l'État, qui se substitue au service France Domaine et incarne l'État propriétaire.
- Mise en place d'une gouvernance nationale unique de la politique immobilière de l'État avec la création de la conférence nationale de l'immobilier public (CNIP), en remplacement de cinq instances préexistantes.
- Première CNIP dédiée à la labellisation des projets immobiliers structurants.

Un cadre commun est posé pour piloter, arbitrer et structurer les grandes décisions immobilières de l'État.

2017

DÉCLINAISON TERRITORIALE ET PROFESSIONNALISATION

- Déploiement de la gouvernance renouvelée dans les territoires avec la création des conférences régionales de l'immobilier public (CRIP), présidées par les préfets de région.
- Clarification des rôles de l'ensemble des acteurs territoriaux et création d'outils méthodologiques pour accompagner les préfets dans leurs arbitrages immobiliers.
- Réorganisation du réseau déconcentré de l'immobilier de l'État avec la montée en puissance des missions régionales de la politique immobilière de l'État et le renforcement de la professionnalisation des équipes.
- Création des pôles d'évaluation domaniale afin de sécuriser, harmoniser et professionnaliser les pratiques d'évaluation du Domaine.
- Élaboration des premiers schémas directeurs immobiliers régionaux, véritables stratégies immobilières à l'échelle des territoires.

L'État propriétaire s'organise durablement dans les territoires et renforce ses compétences.

2018

L'IMMOBILIER AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION PUBLIQUE

- Refonte des vecteurs budgétaires immobiliers interministériels et lancement du programme budgétaire dédié à la rénovation des cités administratives, doté d'un milliard d'euros, au service de la performance énergétique, de la mutualisation des implantations et de l'amélioration des conditions de travail.
- Inscription pleine et entière de la politique immobilière de l'État dans la transformation publique, avec la feuille de route issue du comité interministériel de la transformation publique.
- Adoption de la première feuille de route nationale de transition énergétique pour les bâtiments de l'État, posant les bases d'une trajectoire de réduction des émissions de gaz à effet de serre.

L'immobilier s'affirme comme un levier de modernisation de l'action publique et de transition écologique.

2019

CADRE RÉGLEMENTAIRE ET TRANSPARENCE

- Entrée en vigueur du dispositif réglementaire fixant des obligations de réduction des consommations d'énergie des bâtiments tertiaires de l'État (décret tertiaire).
- Déploiement d'un outil interministériel de suivi des consommations d'énergie (OSFI), permettant une meilleure connaissance et un pilotage plus fin du parc immobilier de l'État.
- Mise en ligne du site internet de l'immobilier de l'État et refonte du site des cessions, afin de renforcer l'accès à l'information et la transparence des actions menées.
- Labellisation des premières cités administratives renouvelées dans le cadre du programme dédié.
- Appui à la réforme de l'organisation territoriale de l'État à travers l'inventaire et la structuration des projets immobiliers.

Des règles, des outils et une information accessible pour structurer et rendre visible l'action immobilière de l'État.

2020

L'IMMOBILIER PUBLIC DE DEMAIN

- Lancement d'une concertation nationale et publication du rapport « L'immobilier public de demain ».
- Face à la crise sanitaire, anticipation des mutations durables : développement du télétravail, modularité des espaces, réversibilité des bâtiments, émergence de tiers-lieux et nouveaux modes de collaboration.
- Pilotage du volet rénovation énergétique des bâtiments de l'État et de l'enseignement supérieur dans le cadre du plan de relance, avec plus de 4000 projets sélectionnés pour un montant total de 2,7 milliards d'euros.

Des orientations nouvelles pour adapter les bâtiments publics aux usages, aux crises et aux enjeux climatiques.

2021

UN BRAS ARMÉ
OPÉRATIONNEL

- Lancement de l'expérimentation de l'Agence de gestion de l'immobilier de l'État (AGILE), issue de la transformation de la société de valorisation foncière de l'État.
- Développement d'une offre de services opérationnels au bénéfice des administrations : exploitation et maintenance des sites multi-occupants, accompagnement à la conduite d'opérations immobilières, développement du photovoltaïque, réalisation d'études et de diagnostics réglementaires.

La direction de l'immobilier de l'État renforce sa capacité d'intervention opérationnelle.

2022

SOBRIÉTÉ, RÉSILIENCE
ET REGARD EUROPÉEN

- Publication d'une étude comparative européenne sur la gestion de l'immobilier public, menée avec le soutien de la Commission européenne, mettant en évidence l'immobilier public comme levier de transition écologique et de modernisation des administrations.
- Publication d'un rapport conjoint des inspections générales des finances et de l'environnement appelant à renforcer la professionnalisation, la gouvernance et la mutualisation des fonctions immobilières de l'État.
- Lancement de plans de résilience et de sobriété énergétique face à la crise énergétique liée à la guerre en Ukraine, avec plusieurs appels à projets dédiés à la rénovation des bâtiments.
- Dans le cadre de la planification écologique, travaux interministériels conduits avec l'appui du Cerema pour objectiver les trajectoires de rénovation et les besoins d'investissement à long terme.
- Déploiement d'une application numérique visant à moderniser et dynamiser la gestion des redevances domaniales.

L'immobilier au cœur des réponses aux crises énergétiques et climatiques.

2023

SOBRIÉTÉ IMMOBILIÈRE
ET EXEMPLARITÉ

- Adoption de deux textes fondateurs :
 - une nouvelle doctrine d'occupation des immeubles de bureaux fixant un objectif de réduction de 25 % des surfaces à l'horizon 2033 et une cible de 16 m² par résident.
 - une conditionnalité des financements immobiliers à l'élaboration de stratégies immobilières cohérentes.
- Annonce des lauréats du premier appel à projets national dédié à la transformation des espaces de travail, en lien avec des démarches de transformation managériale, intégrant travaux, mobilier, équipements et accompagnement du changement.
- La première cité administrative rénovée est livrée à Charleville-Mézières.
- Inauguration des nouveaux espaces de travail de la direction de l'immobilier de l'État, conçus de manière participative, comme vitrine des nouveaux usages.
- Lancement d'un concours interministériel d'économies d'énergie (CUBE État) mobilisant plus d'un millier de bâtiments de l'État.

Faire mieux avec moins, tout en améliorant les usages et la qualité de vie au travail.



2024

CHANGEMENT D'ÉCHELLE

- Lancement des travaux pour la création d'une foncière de l'État, interministérielle.
- Lancement d'un nouveau volet du programme budgétaire de rénovation des bâtiments, avec plus d'un millier de projets supplémentaires financés.
- Généralisation des pôles régionaux de l'immobilier de l'État, regroupant les compétences de stratégie, de gestion immobilière et de gestion domaniale.
- Démarrage des travaux de refonte du système d'information, le projet « nouveau socle de gestion », visant à moderniser les outils de pilotage de la politique immobilière de l'État.
- Lancement des travaux d'une feuille de route interministérielle des ressources humaines pour structurer, professionnaliser et renforcer l'attractivité des métiers de l'immobilier de l'État.

Une organisation renforcée pour soutenir le passage à l'échelle de la politique immobilière.

2025

UNE ANNÉE CHARNIÈRE

- Livraison de douze nouvelles cités administratives rénovées, traduisant une avancée décisive du programme de rénovation engagé en 2018.
- Atteinte des principaux jalons des plans de relance et de résilience, marquant la fin d'un cycle d'investissement exceptionnel pour l'immobilier de l'État.
- Généralisation du trilogue de gestion avec les territoires pour mieux mesurer la performance.
- Décision de généraliser le partenariat entre les pôles régionaux de l'immobilier de l'État et les services locaux du Domaine à compter de 2026.

La fin d'un cycle et la préparation de l'avenir.

La DIE pour vous ?



En dix ans, la DIE s'est imposée comme un partenaire stratégique pour les services déconcentrés de l'État, alliant expertise immobilière, agilité et sens du dialogue. En Normandie, son accompagnement a été important pour faire aboutir la rénovation de la cité administrative Saint-Sever à Rouen, projet emblématique alliant modernisation des conditions de travail, performance énergétique et exemplarité environnementale. »

Jean-Benoît Albertini,
préfet de la région Normandie,
préfet de la Seine-Maritime



Pour un directeur régional des Finances publiques (DRFIP) qui assiste le préfet dans la stratégie immobilière de l'État en région avec le responsable régional de l'immobilier de l'État, le rôle de la DIE n'est pas simplement de nature prescriptive ou d'orientation, mais également celui d'appui et de conseil.

La DIE a ainsi positivement assisté la DRFIP des Hauts-de-France dans deux grands projets immobiliers en cours à Lille : le projet Kennedy Finance de densification et de rénovation énergétique du bâtiment de la direction régionale, notamment pour préparer le passage en conférence nationale de l'immobilier public ; le processus de vente de la cité administrative Delory, un immeuble de grande hauteur des années 1950 de 35 000 m² pour lequel le dossier était semé d'embûches. »

Frank Mordacq,
directeur régional des Finances
publiques des Hauts-de-France



Depuis sa création en 2016, la DIE s'est affirmée comme un partenaire précieux de l'ambition et de la stratégie immobilière portée par le ministère de la Culture, tant par la prise en compte des spécificités de ses bâtiments et institutions, que par son appui aux grands projets d'investissement et de valorisation de biens patrimoniaux remarquables : opération Camus de l'administration centrale, valorisation du château de Gaillon, de l'abbaye de Clairvaux ou de l'hôtel Mezzara, expertises domaniales ou soutien à la transition énergétique. Pour l'avenir, le ministère sait pouvoir compter sur une doctrine répondant aux besoins spécifiques de l'immobilier patrimonial et culturel, y compris dans l'immobilier tertiaire en site « monument historique » qui ne peut relever des mêmes règles que le tertiaire contemporain. »

Luc Allaire,
secrétaire général du ministère
de la Culture jusqu'en mars 2026



Les priorités et actions de la DIE et de la direction du budget (DB) se recoupent sur plusieurs points. La mise en place des conférences immobilières en est l'illustration : elles ont permis d'approfondir le dialogue budgétaire autour des enjeux de la politique immobilière de l'État et de leur déclinaison opérationnelle. L'expertise de la DIE sur l'évaluation des projets et la recherche de solutions performantes économiquement et financièrement constituent en ce sens une réelle plus-value, avec notamment le dispositif de labellisation pour orienter les moyens vers les projets les plus pertinents. Le déploiement des stratégies immobilières des régions, ministères et opérateurs (SDIR et SPSI) rejoint par ailleurs l'intérêt de projections pluriannuelles chères à la DB. La technicité des sujets immobiliers rend cette coopération précieuse pour la DB.

Enfin, s'il fallait retenir un moment particulièrement fort de coopération, je citerais la mise en œuvre du plan de relance, cet instant unique où la DB, en tant que responsable de programme, a travaillé aux côtés de la DIE, en tant que responsable de budget opérationnel de programme (BOP), pour assurer le déploiement rapide et optimal de moyens significatifs en faveur de la rénovation énergétique du parc immobilier de l'État et de ses opérateurs. »

Mélanie Joder,
directrice du budget
jusqu'en mars 2026



Le Quai d'Orsay fait toujours le pari de l'interministériel et de l'expertise. C'est en particulier le cas avec la DIE. Fort de son parc mondial de 2 500 implantations partout dans le monde, le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères entretient et valorise 1,6 million de m² grâce à 200 opérations par an, concernant à la fois des ambassades, des consulats, des centres culturels, des terrains ou des édifices remarquables du patrimoine mondial. Pour ce faire, la coopération avec la DIE est essentielle, notamment par le recours à ses outils de performance énergétique (OSFI), d'aide à la décision et de programmation pluriannuelle, y compris à l'étranger (labellisation, outil de simulation et d'analyse financière OSAF) et d'espaces de travail, adaptés aux besoins des agents comme à la qualité d'accueil des usagers.

En 2025, le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères demeure un partenaire engagé et responsable de la DIE, à travers le lancement de l'extension et la réhabilitation du site historique du quai d'Orsay, préalable à la rationalisation de ses implantations franciliennes à l'horizon 2030, ainsi que l'installation d'une partie de ses équipes au sein du site Spallis à Saint-Denis, dont la DIE est propriétaire.

Julien Steimer,
directeur général de l'administration
et de la modernisation du ministère
de l'Europe et des Affaires
étrangères



La DIE et la mission régionale de la politique immobilière de l'État Île-de-France sont des partenaires très réguliers. Nous nous retrouvons sur les notions de stratégie et de projets immobiliers et parlons ainsi un langage commun : comment définir le juste besoin immobilier, permettant de mettre en œuvre les politiques d'enseignement et de recherche des établissements, comment gérer les évolutions et l'amélioration indispensables des patrimoines déjà existants ou encore comment optimiser leur utilisation.

La structuration de la DIE sur dix ans a notamment permis de construire et d'apporter des méthodes, de partager des innombrables pratiques inspirantes, comme sur les nouveaux espaces de travail. Notre interface doit conserver un caractère pragmatique, fondé sur la subsidiarité entre services et échelons, et favoriser le partage d'expériences. »

Jérôme Masclaux,
directeur général de l'établissement
public d'aménagement universitaire
de la Région Île-de-France



En 10 ans, la DIE a construit une identité de l'immobilier de l'État en proposant un langage et des outils communs, qui fonde sa marque et donne de la visibilité et de la cohérence à l'action des ministères et des préfets dans le respect des missions de chacun.

La transition écologique est l'exemple emblématique où la DIE a su fixer un cap commun de sobriété immobilière et de rénovation énergétique et mettre en place les outils financiers permettant aux ministères d'engager cette évolution majeure de leur patrimoine.

Pour le ministère de la Justice, le dialogue fructueux avec la DIE a permis de construire un schéma pluriannuel de stratégie immobilière qui développe une approche moderne et performante appliquée à un patrimoine spécifique et, à certains égards, atypique. »

Philippe Monnot, chef du service de l'immobilier ministériel du ministère de la Justice



La direction de l'immobilier de l'État occupe une place absolument stratégique dans l'écosystème immobilier. Elle gère un patrimoine unique par son ampleur, sa diversité et son rôle au service de l'action publique. Sa présence au sein de l'ADI est essentielle : elle permet de nourrir un dialogue constructif entre acteurs publics et privés, de confronter les pratiques, d'enrichir les approches et de partager une vision commune d'un immobilier plus responsable, plus économe et plus performant. La DIE porte une ambition d'exemplarité qui tire toute la filière vers le haut : maîtrise des usages, sobriété énergétique, performance des bâtiments, qualité de l'expérience usager. Elle participe activement à la profession et confirme la place de l'immobilier comme levier majeur d'efficacité collective et d'intérêt général. »

Frédéric Ciuntu, président de l'Association des directeurs immobiliers (ADI)



La DIE s'avère fondamentale dans la mise en musique des décisions de l'État sur son parc immobilier. La FFB l'a clairement vécu avec le volet « rénovation énergétique des bâtiments de l'État » du plan de relance post-Covid-19. De l'identification des 4 214 projets retenus jusqu'à leur livraison, la DIE a su organiser un suivi étroit et précis avec les fédérations professionnelles, la FFB en particulier. Pendant près de deux ans, sous son égide, nous avons échangé presque tous les mois sur le calendrier des appels d'offre à venir, sur les points de blocage, sur les manières de les lever, etc. Cette méthode de travail s'est révélée très efficace puisque l'ensemble du plan a été mené à son terme, avec succès. »

Olivier Salleron, président de la Fédération française des bâtiments (FFB)



En 2016, le conseil de l'immobilier de l'État (CIE) s'est réjoui de la création de la DIE pour incarner la politique immobilière et suivre les recommandations émises par les parlementaires à l'exécutif. Au-delà des auditions annuelles réglementaires relatives à son activité, la DIE a été associée à la centaine d'auditions du CIE qui se sont tenues depuis sa création. Le CIE et la DIE travaillent main dans la main, afin de faire évoluer la politique immobilière de l'État et diffuser de meilleures pratiques notamment à travers les schémas pluriannuels de stratégie immobilière, fruits d'un intense travail collaboratif entre la DIE et les ministères.

Aussi, je tiens à rendre hommage à l'ensemble des directrices et directeurs de l'immobilier de l'État qui se sont succédés. Ensemble, nous avons construit et posé les bases d'une politique immobilière moderne et soucieuse du bon usage des deniers publics.

Le travail opérationnel de la DIE permet aux entités de l'État d'intégrer pleinement cet enjeu majeur pour nos finances et la bonne qualité du service public. En portant des projets importants tels que la professionnalisation des agents ou le projet de foncière de l'État, l'action de la DIE est structurante.

Le CIE tient à saluer le travail quotidien de la DIE. Je souhaite que cette collaboration perdure et s'approfondisse encore au service des grands enjeux immobiliers de l'État d'aujourd'hui et de demain. »

Jean-Paul Mattei, président du conseil de l'immobilier de l'État



L'action de la DIE apporte un appui concret et structurant aux équipes régionales, tout en donnant une vision stratégique de long terme. À La Réunion, la DIE joue un rôle clé de partenaire, capable d'écouter les réalités locales et donc ainsi de permettre leur traduction en projets opérationnels sécurisés. Son accompagnement est particulièrement déterminant dans le déploiement des actions de transition énergétique et de photovoltaïque, en apportant méthode, expertise technique et cadre juridique. Cette approche partenariale permet de transformer des ambitions en réalisations durables, au service de la performance du parc immobilier de l'État. »

Jérémie Ballet-Baz, responsable régional de la politique immobilière de l'État à La Réunion



La DIE est un partenaire incontournable de Météo France doté d'un patrimoine conséquent avec 84 sites, 228 bâtiments recouvrant 123 114 m² SUB. Elle accompagne l'établissement dans sa politique de resserrement des espaces de travail, en application de la politique immobilière de l'État, tout en étant constamment à l'écoute de ses spécificités (espaces de vie pour les prévisionnistes en service posté, ateliers de maintenance, laboratoires de recherche, etc.). Elle est un interlocuteur constant de l'établissement pour la mise en œuvre de ses projets immobiliers dans le cadre de son schéma pluriannuel de stratégie immobilière adopté en 2024. »

Jeanne Strausz, secrétaire générale chez Météo France



La DIE incarne une vision stratégique de la gestion immobilière publique en Europe. Notre collaboration lors du benchmark européen, mobilisant 17 pays et le réseau PuRE-NET, illustre sa capacité à fédérer et à apprendre des meilleures pratiques internationales. La DIE fait preuve d'exemplarité pour l'ensemble des acteurs publics en engageant une démarche d'optimisation volontaire de son empreinte immobilière, en promouvant la transition écologique, notamment

via France Relance. Elle porte également l'innovation en son cœur, avec la mise en place de l'AGILE, structure pionnière pour valoriser les actifs ou encore en déployant des espaces de travail ouverts de ses espaces à Bercy. Ces initiatives positionnent la DIE comme un acteur de référence qui transforme la filière immobilière publique vers plus d'efficacité, de durabilité et de qualité de service. »

Carine Lannoy-Marie, directrice du développement chez JLL



Regards sur la transformation

D'un service expert à une direction stratégique de l'État propriétaire

L'immobilier de l'État a évolué dans sa place et dans son rôle. Longtemps appréhendé comme un sujet de gestion patrimoniale et budgétaire, il est désormais reconnu comme une fonction support stratégique, au croisement des finances publiques, de l'organisation de l'État, de la transition écologique et de la qualité du service rendu aux usagers comme aux agents.

La création, en 2016, de la direction de l'immobilier de l'État marque un tournant : elle donne une incarnation claire à « l'État propriétaire », renforce la capacité de coordination interministérielle et unifie une gouvernance jusqu'alors dispersée. Cette création s'inscrit dans un mouvement plus large de structuration des grandes fonctions support de l'État, aux côtés notamment de la direction des achats de l'État, traduisant une même ambition : professionnaliser, rationaliser et mieux piloter les leviers transversaux de l'action publique.

L'enjeu est double. Mieux décider, en rendant la stratégie immobilière lisible et partagée, grâce à des instances uniques, des doctrines explicites et des arbitrages assumés. Mieux agir, en renforçant la professionnalisation des équipes et en développant des outils permettant de mieux connaître le parc, ses usages et ses coûts, afin de sortir d'une gestion au cas par cas pour construire des stratégies structurées, planifiées et mesurables.

Ce mouvement s'est accéléré sous l'effet des crises des années 2020, sanitaire, énergétique et budgétaire. L'immobilier est devenu à la fois un outil de transformation des organisations, un levier de sobriété, mais aussi un champ d'investissement pour rénover le parc et enclencher sa mise aux normes environnementales notamment. Les progrès sont réels, mais des marges importantes demeurent : hétérogénéité des situations, qualité encore inégale de la donnée, acculturation progressive des acteurs et inscription des transformations dans le temps long. Ces limites rendent plus que jamais nécessaires la poursuite de la montée en compétence collective, la consolidation des outils et un cadre exigeant, dans une logique d'amélioration continue.

Les témoignages qui suivent donnent à voir, concrètement, comment cette structuration s'est traduite dans les métiers, les outils et le pilotage au quotidien.

Interview

« Structurer, orienter et rendre lisible le financement de l'immobilier de l'État. »

Alain Josserand
Chef du bureau financement et inventaire à la DIE

Piloter pour donner un cap commun

Arrivé à la direction de l'immobilier de l'État en 2018, Alain Josserand a accompagné une étape décisive de structuration du pilotage budgétaire et comptable immobilier. Réforme du compte d'affectation spéciale, montée en puissance de programmes interministériels, professionnalisation des équipes et amélioration progressive de la connaissance du parc : son témoignage éclaire la manière dont la DIE a renforcé la cohérence et la lisibilité du financement de l'immobilier de l'État, dans un contexte où l'essentiel de la dépense reste porté par les ministères.

Dans quel contexte budgétaire arrivez-vous à la DIE ?

J'arrive à un moment charnière. Une première réforme du compte d'affectation spéciale (CAS) immobilier avait été engagée en 2017, visant à simplifier son architecture et à améliorer le financement du gros entretien du patrimoine, notamment via les redevances domaniales. Pour autant, le programme 723 rencontrait encore des difficultés récurrentes de consommation. Le pilotage restait très centralisé, avec des circuits complexes et peu lisibles, ce qui limitait la capacité à financer des projets.

Qu'est-ce qui change concrètement à partir de 2018 ?

Une réforme plus profonde du CAS est engagée, avec un objectif clair : simplifier, déconcentrer et programmer. Le programme 723 repose désormais sur une programmation pluriannuelle, assortie d'une forte déconcentration au niveau des préfets de région. Les enveloppes sont déléguées, avec un regard de terrain renforcé par la montée en puissance des responsables régionaux de la politique immobilière de l'État. Cette évolution a fluidifié le « tuyau budgétaire » et permis de soutenir des opérations structurantes.

2018 marque aussi la création d'un nouveau programme budgétaire...

Oui, c'est une autre étape majeure : la création du programme 348, dédié au financement des cités administratives. Pensé à l'origine comme transitoire, il est rapidement monté en puissance. Sa pérennisation a permis de structurer une véritable politique d'investissement immobilier, complémentaire du programme 723. La réforme du CAS et du 723 a également apporté davantage de souplesse et libéré des capacités pour assurer, dans la durée, le pilotage de ce programme.

Comment s'articulent aujourd'hui les financements de l'immobilier de l'État ?

Il est important de rappeler que la dépense immobilière de l'État est très majoritairement portée par les budgets généraux des ministères, de leurs opérateurs et établissements publics. Les programmes pilotés par la DIE constituent un levier interministériel ciblé. Ils permettent de financer des opérations structurantes, d'orienter la dépense vers des priorités communes et de jouer pleinement le rôle de l'État propriétaire, en complément des crédits ministériels. Aujourd'hui, la DIE pilote ainsi de façon pérenne environ 500 millions d'euros par an.

Le plan de relance a-t-il marqué un changement d'échelle ?

Oui, très clairement. Le programme France Relance, lancé en 2020, a constitué un chantier inédit, avec 2,7 milliards d'euros consacrés à la rénovation énergétique des bâtiments. La demande du Gouvernement était avant tout économique. Il fallait relancer rapidement le secteur du BTP, avec un objectif clair : notifier l'ensemble des marchés de travaux en un an. Cet objectif a été atteint, y compris pour des projets emblématiques comme la cité Saint-Martin ou Niemeyer. Sur le plan budgétaire et opérationnel, c'est un jalon très structurant.

Comment le pilotage budgétaire s'est-il professionnalisé au sein de la DIE ?

Avec des équipes resserrées, huit personnes dédiées au pilotage budgétaire, nous avons fait le choix de la montée en compétence. L'enjeu n'est plus seulement de produire ou de saisir des données financières, mais de comprendre les projets. Les équipes ne se contentent plus d'alimenter les outils comptables : elles analysent, contrôlent et mettent en perspective la dépense. Cela a profondément enrichi le contenu du travail et renforcé la capacité d'expertise de la DIE.

Le pilotage budgétaire est aussi un pilotage interministériel...

Absolument. Nous travaillons avec des secrétaires généraux de ministères et des préfets, sans lien hiérarchique direct. Cela suppose d'annoncer les règles du jeu en amont, de les objectiver et de les assumer. Les arbitrages reposent sur des priorités clairement affichées (transition écologique, accessibilité, densification), formalisées notamment dans la note de programmation annuelle. Les schémas directeurs immobiliers ministériels et régionaux (SPSI et SDIR) fournissent un cadre stratégique partagé et rendent les décisions plus lisibles.

Où en est-on aujourd'hui sur la connaissance du parc immobilier ?

C'est un chantier de temps long. Après une phase prioritairement consacrée à la structuration des outils budgétaires, nous travaillons désormais plus activement sur l'inventaire et la connaissance fine du parc, en lien avec la dépense. Des travaux ont permis de mieux exploiter et croiser les données budgétaires, comptables et immobilières, et de refondre le document de politique transversale à partir du projet de loi de finances 2021. Cette démarche s'étend progressivement aux opérateurs et établissements publics.

Quelles perspectives pour les prochaines années ?

Les travaux sur la connaissance du parc s'inscrivent dans une dynamique plus large, menée en parallèle de la refonte du système d'information avec le programme NSG qui vise à nous doter collectivement d'un référentiel commun et modernisé. Cette dynamique s'accompagne d'un chantier essentiel sur la connaissance des coûts, avec l'ambition de développer une comptabilité analytique immobilière, au service des arbitrages de gestion et d'investissement. Ces évolutions sont enfin déterminantes dans la perspective de la foncière de l'État, qui suppose une vision consolidée des actifs, des coûts et des trajectoires d'investissement, afin d'inscrire durablement l'immobilier au service des politiques publiques.

Le financement immobilier : un levier stratégique

La dépense immobilière de l'État demeure majoritairement portée par les budgets des ministères et de leurs opérateurs. Le rôle de la DIE n'est pas de se substituer à ces financements, mais d'agir comme levier interministériel, en orientant les priorités et en soutenant les opérations structurantes.

Trois outils budgétaires principaux structurent cette action :

- **le compte d'affectation spéciale « Gestion du patrimoine immobilier de l'État »**, qui finance, via le programme 723, l'entretien lourd et les opérations structurantes du parc domanial. Il est alimenté principalement par les produits de cessions et les redevances domaniales ;
- **le programme 348**, créé en 2028 et dédié aux projets immobiliers structurants, pour accompagner des opérations de transformation d'ampleur, notamment les cités administratives ;
- **les financements exceptionnels** mobilisés lors de circonstances particulières, comme le plan de relance, qui ont permis une accélération sans précédent de la rénovation énergétique.

Au-delà des montants, l'enjeu principal réside dans la lisibilité des règles, la programmation pluriannuelle et l'articulation entre stratégie immobilière et décisions budgétaires.

FIGARO : sécuriser et moderniser la gestion des redevances domaniales

La modernisation de la politique immobilière passe aussi par des outils de gestion fiables et sécurisés. Déployée à partir de 2022, l'application FIGARO a profondément transformé la gestion des redevances domaniales.

Elle permet :

- de sécuriser le circuit de facturation et de recouvrement grâce à son interfaçage avec le système financier de l'État ;
- d'améliorer le suivi des titres d'occupation et de prévenir les occupations sans titre ;
- d'indexer automatiquement les redevances et fiabiliser leur actualisation ;
- de disposer de tableaux de bord partagés, utiles au pilotage local comme national.

Au-delà de l'outil, FIGARO illustre une évolution de fond : une ingénierie domaniale renforcée, au service d'une meilleure valorisation du patrimoine et d'une gestion plus dynamique des recettes.

Aujourd'hui, la DIE pilote environ

500 millions d'euros par an.

Gouverner l'immobilier de l'État : une décision collective et structurée

La montée en puissance du pilotage immobilier repose sur une gouvernance clarifiée.

Au niveau national, une instance unique, la conférence nationale de l'immobilier public (CNIP), permet de partager les orientations, d'instruire et de labelliser les projets structurants, et d'assurer la cohérence interministérielle.

La DIE y joue un rôle central : elle éclaire la décision, garantit le respect des doctrines et sécurise les arbitrages.

Au niveau territorial, cette gouvernance est déclinée de manière opérationnelle, en lien étroit avec les préfets de région.

En parallèle, les stratégies immobilières ministérielles et régionales constituent aujourd'hui le cadre de référence de la politique immobilière de l'État. Elles permettent :

- de disposer d'une vision consolidée du parc et de ses usages ;
- de prioriser les investissements et les rationalisations ;
- d'articuler immobilier, organisation des services et sobriété ;
- de rendre les arbitrages plus lisibles et plus partagés.

Ces stratégies sont désormais un **préalable indispensable** à la labellisation des projets et à l'accès aux financements interministériels. Elles traduisent le passage à une logique de planification progressive.

« L'indépendance de l'évaluateur est notre crédibilité. »

—
Alain Caumeil
Directeur de la direction nationale
d'interventions domaniales

Interview



Sécuriser la décision publique : l'expertise domaniale, socle de crédibilité de l'État propriétaire

La structuration de la politique immobilière de l'État suppose que les décisions reposent sur des bases solides, partagées et juridiquement sécurisées. Cessions, acquisitions et prises à bail engagent l'État sur le long terme et appellent une appréciation rigoureuse de la valeur des biens, indépendante des enjeux opérationnels ou budgétaires immédiats.

Direction historique du Domaine, la direction nationale d'interventions domaniales (DNID) a profondément évolué au cours des dix dernières années, en parallèle de la montée en puissance du pilotage immobilier interministériel. Clarification des rôles, modernisation des outils et affirmation de l'indépendance de l'évaluation ont renforcé sa place comme garante de l'expertise immobilière publique et de la sécurisation des décisions de l'État.

Lorsque la DIE a été créée il y a dix ans, où en était la DNID ?

La DNID est une direction ancienne, créée en 1969 pour répondre aux besoins d'évaluation immobilière de l'État, notamment dans le cadre des grandes opérations d'aménagement en Île-de-France. La création de la DIE s'est inscrite dans un mouvement de clarification des responsabilités engagé de longue date. France Domaine s'était déjà progressivement désengagée de certaines missions, transférées à la DNID, telles que les successions vacantes et les ventes mobilières. Le recentrage de la DIE sur le pilotage stratégique de la politique immobilière de l'État (PIE) a permis à la DNID de consolider son positionnement autour du pilotage, de l'animation et de la sécurisation de ses missions propres, avec une autonomie de gestion renforcée.

Qu'a concrètement changé la création de la DIE pour la DNID ?

Elle a permis un renforcement progressif et cohérent de notre positionnement. Les rôles se sont clarifiés, même si certaines missions domaniales demeurent portées par la DIE. Schématiquement, la DIE assure la stratégie immobilière interministérielle, tandis que la DNID garantit l'expertise domaniale, le cadre réglementaire et le pilotage opérationnel de ses missions.

Cette clarification a rendu notre action plus lisible et a surtout conforté notre rôle de tiers indépendant en matière d'évaluation, indispensable à la crédibilité de l'action immobilière de l'État.

Quel est aujourd'hui le rôle de la DNID dans la politique immobilière de l'État ?

La DNID contribue pleinement à la PIE en garantissant des évaluations robustes, objectives et indépendantes, qui sécurisent les décisions de l'État en matière de cessions, d'acquisitions ou de prises à bail. Cette indépendance constitue notre marque de fabrique. C'est pourquoi les pôles d'évaluation domaniale (PED) ne sont pas intégrés aux structures chargées de la mise en œuvre opérationnelle de la PIE. La séparation entre l'analyse de la valeur et la décision immobilière fonde la crédibilité du Domaine et la confiance de ses partenaires.

Les missions d'évaluation ont-elles évolué ces dix dernières années ?

Oui, de manière significative. Le volume annuel dépassait autrefois 140 000 évaluations. Nous avons volontairement réduit ce nombre en supprimant celles qui n'apportaient pas de réelle valeur ajoutée. Parallèlement, nous avons développé une approche fondée sur la confiance et la proportionnalité, notamment avec les SAFER* ou dans le cadre d'opérations massives. À l'inverse, là où l'expertise domaniale est déterminante, la DNID s'est fortement positionnée : appui aux juridictions, collaborations renforcées avec le contrôle fiscal, interventions sur des biens complexes ou exceptionnels.

La mission d'évaluation reste la même dans son principe, mais ses modalités ont été profondément modernisées : dématérialisation des relations, outils de pilotage renforcés, indicateurs de suivi des délais. La réforme de l'« avis-rapport » a amélioré la compréhension de la construction de la valeur, tandis que des partenariats innovants, y compris en matière d'intelligence artificielle, permettent de concentrer l'expertise humaine là où elle est indispensable.

Comment garanteez-vous la crédibilité et la neutralité des évaluations ?

Notre crédibilité repose sur un principe intangible : l'indépendance de l'évaluateur. Il n'existe aucun intéressement dans l'évaluation et aucune interférence possible avec les décisions immobilières. L'évaluation suppose également une compréhension fine du projet de reconversion d'un bien : un bien n'a pas une valeur en soi, mais une valeur au regard de son potentiel et de son usage futur. D'où l'importance d'une coordination étroite entre les PED, la DNID et les acteurs de la PIE, dans le respect strict des rôles de chacun.

En une phrase, comment résumer la contribution de la DNID depuis dix ans ?

La DNID a accompagné le recentrage de l'État sur la politique immobilière interministérielle en garantissant, dans la durée, une expertise indépendante, crédible et modernisée au service de la décision publique.

Le comptable spécialisé du Domaine, un acteur clé

Intégré à la DNID depuis le 1^{er} janvier 2018, le comptable spécialisé du Domaine (CSDOM) assure les fonctions comptables et budgétaires liées au compte d'affectation spéciale immobilier et au compte de commerce 907, qui financent notamment les missions domaniales et les outils informatiques de la DNID.

Pourquoi l'expertise est un pilier de la politique immobilière

L'évaluation domaniale n'est pas un simple acte technique. Elle sécurise juridiquement les opérations immobilières, protège l'État contre les risques financiers et contentieux, garantit l'égalité de traitement entre partenaires et renforce la crédibilité de l'État propriétaire dans ses négociations.

Dans un contexte de diversification des montages (baux de longue durée, valorisation, partenariats), cette expertise est plus que jamais déterminante.

* Sociétés d'aménagement foncier et d'établissement rural.



Évaluations immobilières : dates clés

2016-2017 : refonte de la formation des évaluateurs et publication de la charte des évaluations; réorganisation avec la création des pôles d'évaluation domaniale (PED) et relèvement des seuils de consultation.

2019 : lancement de la revue qualité des évaluations et d'une démarche de confiance, généralisée en 2021.

2020-2021 : dématérialisation des saisines et déploiement d'outils de pilotage et d'aide à l'évaluation, incluant les premiers usages de l'intelligence artificielle.

2023 : réforme de l'« avis-rapport » et publication du premier rapport d'activité de la mission d'évaluation.

2024-2025 : rénovation des dialogues de gestion et renforcement des partenariats institutionnels.

Aujourd'hui, la DNID garantit une expertise indépendante, homogène et modernisée, au service de la sécurité des décisions immobilières de l'État.



Interview

« Faire du réseau territorial un véritable levier de la politique immobilière de l'État. »

Olivier Germain
Responsable régional de la politique immobilière de l'État (RRPIE) dans le Grand Est

Du pilotage central à l'action de terrain : structurer un réseau capable d'agir

Au plus près du terrain, Olivier Germain anime la politique immobilière de l'État à l'échelle régionale. Entre coordination interministérielle, structuration des équipes et accompagnement des projets, il veille à transformer un vaste parc en un véritable levier d'action publique. Il revient sur la montée en compétence du réseau territorial et sur les conditions concrètes d'un pilotage plus stratégique de l'immobilier de l'État.

Pouvez-vous rappeler votre parcours et votre rôle aujourd'hui ?

Avant de rejoindre Strasbourg, j'ai dirigé pendant cinq ans le bureau immobilier de la DGFIP. Je pilotais un parc d'environ 2 300 bâtiments, de la construction à la relocalisation des services, en lien étroit avec le secrétariat général des ministères économiques et financiers. Depuis 2020, j'anime dans le Grand Est la mission régionale de la politique immobilière de l'État. Notre rôle est de définir, avec le préfet de région, la stratégie interministérielle de valorisation du parc domanial et d'accompagner sa mise en œuvre. Le périmètre est conséquent : c'est le plus grand parc après l'Île-de-France, avec plus de 32 500 biens, dont 27 000 bâtiments et une forte composante militaire. Cela donne la mesure des enjeux.

Comment s'organise la fonction immobilière régionale ?

Quand je suis arrivé, l'équipe comptait quatre personnes. Elle a été progressivement renforcée grâce au plan de relance puis aux plans de résilience, avec des ingénieurs projets et des coordinateurs énergie. Nous sommes aujourd'hui neuf. Ce renforcement a changé la donne : il a crédibilisé notre action et professionnalisé le pilotage. Notre rattachement fonctionnel au préfet de région nous place au cœur de la gouvernance territoriale, en lien étroit avec le SGARE*. Nous travaillons vraiment en binôme, et en relation permanente avec les acteurs immobiliers locaux. C'est une logique d'animation plus que de gestion directe.

Quelles ont été vos premières priorités ?

Il a d'abord fallu renouer le dialogue et clarifier notre rôle. Beaucoup de règles existent, cession, prise à bail, valorisation, labellisation..., mais encore faut-il les faire connaître et les rendre lisibles. Je me suis positionné comme facilitateur : diplomate, mais ferme sur le cadre. L'équilibre est délicat. Trop de rigidité bloque les projets ; trop de souplesse affaiblit la crédibilité. La clé reste la présence sur le terrain. Connaître les bâtiments, les services, les contraintes locales change complètement la qualité du dialogue. Dans une région aussi vaste que le Grand Est, cela implique beaucoup de déplacements et une implication constante dans les instances immobilières.

* Secrétaire général pour les affaires régionales et européennes.

Quelles sont selon vous les évolutions les plus impactantes de ces dernières années ?

La réforme territoriale de 2015 a été un tournant, avec la fusion de trois anciennes régions. Même si la phase institutionnelle est passée, les habitudes territoriales demeurent. Maintenir une couverture homogène reste un enjeu quotidien. En parallèle, les stratégies immobilières (SDIR et SPSI pour les opérateurs) ont pris une place centrale. Elles demandent du travail, mais ce sont de vraies feuilles de route partagées : elles obligent à mieux connaître son parc, à prioriser et à dialoguer. Elles donnent de la cohérence à l'action collective. C'est exigeant, parfois perfectible, mais très structurant. Demain, la foncière de l'État pourrait encore renforcer cette dynamique en responsabilisant davantage les acteurs.

Concrètement, quel est le rôle aujourd'hui du RRPIE ?

Je me vois comme un chef d'orchestre. Le RRPIE a une vision transversale du parc, des besoins des administrations lorsqu'ils sont exprimés, et des opportunités de mutualisation. Il met les acteurs autour de la table, croise les informations et construit des scénarios réalistes : densifier ici, regrouper là, valoriser ailleurs. Notre valeur ajoutée, c'est précisément ce regard d'ensemble, qui dépasse les logiques ministérielles.

Comment travaillez-vous avec la DIE ?

Le lien est essentiel. Le RRPIE est l'émissaire de la DIE sur le terrain, dans une relation réciproque. La relation est devenue plus collaborative : davantage d'échanges, de partage d'expérience, d'appui technique et juridique. La DIE s'est aussi fortement professionnalisée. Son soutien est déterminant pour sécuriser les montages et accompagner les projets complexes. On sent une vraie dynamique positive, même s'il reste des marges de progrès.

La gouvernance et la professionnalisation ont-elles progressé ?

La gouvernance est aujourd'hui plus lisible : les rôles de chacun sont mieux identifiés, ce qui facilite les décisions. Pour autant, l'équilibre reste à trouver. Il faut veiller à ce que chaque niveau (central, régional, local) intervienne au bon endroit, sans chevauchement ni dilution des responsabilités.

* Conférences régionales et départementales de l'immobilier public.

Les instances comme les CRIP et les CDIP* jouent un rôle clé. Ce sont de vrais espaces de dialogue et d'arbitrage, à condition de les faire vivre régulièrement et d'y associer les bons décideurs. La mutualisation et les échanges d'expérience y sont essentiels, notamment sur des sujets transversaux comme les conditions de travail ou la sobriété énergétique. Côté professionnalisation, il ne s'agit pas de remettre en cause le professionnalisme existant des équipes, mais de répondre à des exigences devenues beaucoup plus fortes. Les enjeux techniques et réglementaires se complexifient, ce qui demande des compétences de plus en plus pointues. Le réseau monte en compétence, mais les formations restent inégales. Le défi est désormais de mieux repérer, partager et articuler les expertises disponibles pour gagner encore en efficacité collective.

Que change la création des pôles régionaux de l'immobilier de l'État (PRIE) ?

Ils renforcent clairement la fluidité. Ils rapprochent stratégie et gestion quotidienne, favorisent la transversalité et raccourcissent les circuits de décision. Pour les services, c'est plus lisible : un point d'entrée unique, des interlocuteurs identifiés. Même récents, leurs effets se voient déjà : échanges plus simples, instruction plus rapide. Il reste des ajustements à faire, y compris entre PRIE, mais la dynamique est positive.

Quels sont les grands enjeux pour la suite ?

Tout part du terrain. On ne pilote bien l'immobilier qu'en comprenant les bâtiments, les usages et les missions des administrations. Le défi est important : transformer le parc, réduire les surfaces, gagner en sobriété, tout en offrant des conditions de travail attractives. Cela suppose d'embarquer les acteurs, pas de leur imposer des décisions. C'est un travail de conviction et de durée. Mais si le réseau territorial fonctionne, l'immobilier devient un véritable levier au service de l'action publique. C'est là que se joue la réussite.

« La connaissance du territoire est clé. »

L'organisation du réseau territorial en dates clés



2017 :

nouvelle organisation du réseau déconcentré au sein des directions régionales des Finances publiques : mise en place des pôles de gestion domaniale et des services locaux du domaine régionaux (SLD-R), renforcement des missions régionales des politiques immobilières de l'État. Les SLD se recentrent, dans les départements, sur la gestion domaniale et immobilière de proximité (hors Île-de-France, Corse et outre-mer).

2021-2022 :

travaux menés avec le réseau sur l'optimisation de l'organisation des services déconcentrés.

2023 :

lancement de plusieurs expérimentations : pôles régionaux de l'immobilier de l'État (PRIE), partenariats entre PRIE et SLD, trilogue de gestion.

2024 :

généralisation des PRIE dans 11 régions de l'Hexagone : ils regroupent, sous l'autorité du responsable de l'immobilier de l'État, l'ensemble des agents des DRFIP dédiés à la stratégie et à la gestion immobilière et domaniale au sein de la région, qui exerçaient jusque-là leurs missions dans des services distincts.

2025 :

généralisation du trilogue de gestion dans les 11 régions dotées d'un PRIE pour la campagne 2025, avant l'extension complète en 2026. Décision de généralisation du partenariat PRIE-SLD au 1^{er} septembre 2026 pour optimiser les relations entre les services chargés de la gestion immobilière et domaniale au niveau régional et départemental.

Le réseau territorial : de la gestion locale à la coordination stratégique

La structuration du réseau déconcentré constitue l'un des piliers de la transformation de la politique immobilière de l'État.

Les responsables régionaux de l'immobilier de l'État jouent désormais un rôle d'animateur et de pivot, capables d'avoir une vision transversale du parc, d'anticiper les besoins et d'identifier les opportunités de mutualisation ou de valorisation.

La création progressive des pôles régionaux de l'immobilier de l'État renforce cette dynamique en rapprochant la stratégie et la gestion opérationnelle. Les circuits de décision sont raccourcis, les interlocuteurs mieux identifiés et le dialogue interministériel facilité.

Les instances territoriales de gouvernance, conférences régionales et départementales, constituent des espaces essentiels de débat, d'arbitrage et de partage d'expérience. Leur efficacité repose moins sur leur formalisme que sur leur animation régulière et l'implication des décideurs.

« Un métier stable dans ses principes, transformé dans ses pratiques. »

Gurvan Guichaoua

Chargé de mission au sein du bureau administration des actifs immobiliers et domaniaux à la DIE

Interview



Professionnaliser les pratiques pour accompagner la transformation

Entré à la direction générale des Finances publiques en 2008, Gurvan Guichaoua a exercé comme évaluateur du Domaine dans les Hauts-de-Seine avant de rejoindre la direction de l'immobilier de l'État dès sa création, en septembre 2016, pour prendre en charge les conventions d'utilisation. Son parcours met en lumière l'évolution d'un métier au sein de la DIE, marqué moins par une rupture des missions que par une transformation progressive des pratiques, la modernisation des outils et de l'organisation du travail, au rythme de l'évolution de la direction.

Quelles étaient vos premières missions à la DIE ?

Dès mon arrivée, j'ai été impliqué dans le pilotage et le suivi des conventions d'utilisation (CDU), tout en accompagnant les ministères et le réseau déconcentré du Domaine. Ces missions avaient un enjeu central : l'affirmation de l'État propriétaire. La CDU formalise la relation entre l'État et les administrations utilisatrices des immeubles propriété de l'État. Sans elle, la responsabilité juridique et financière de l'État peut être engagée. En septembre 2016, seuls 60 % du parc étaient couverts par des CDU ; l'objectif était de sécuriser juridiquement l'ensemble du parc au 1^{er} janvier 2017.

J'ai également été chargé de piloter les contrôles périodiques, réalisés sur le fondement des CDU, alors expérimentaux. Ils permettent de vérifier, sur site et sur pièces, l'état des immeubles domaniaux, leurs conditions d'occupation et les enjeux bâtimentaires ou environnementaux

(performance et sobriété immobilières). À ce titre, j'élabore les instructions nationales qui fixent chaque année les objectifs, les priorités et les modalités de mise en œuvre des contrôles effectués par les pôles régionaux de l'immobilier de l'État et les services locaux du domaine. Nous sommes passés d'une centaine de contrôles en 2016 à environ 750 en 2024.

La convention d'utilisation (CDU)

La CDU est le contrat interne par lequel l'État propriétaire met un de ses immeubles à disposition d'une administration de l'État utilisatrice.

Environ **14 000 CDU** en vigueur et environ **600 immeubles contrôlés** chaque année dans le cadre des contrôles périodiques correspondant à plus de **700 actes de contrôles** délivrés aux administrations utilisatrices.

Qu'est-ce qui a le plus changé dans votre manière de travailler ?

Les missions sont restées les mêmes, mais leurs modalités ont évolué. La transformation la plus visible concerne les outils informatiques et l'organisation du travail. À l'origine, l'activité reposait essentiellement sur des tableurs et des ordinateurs fixes. Progressivement, la DIE s'est dotée d'outils métiers structurants, puis les a fait évoluer, comme CDU Web, dont je suis l'administrateur. Ces outils ont amélioré le pilotage, la lisibilité de l'action et la relation avec le réseau et l'ensemble des ministères. Le développement du travail à distance, des webinaires et des e-formations (dont une sur les CDU) a renforcé l'efficacité collective, dans un contexte de montée en charge de la politique immobilière interministérielle et d'augmentation des sollicitations adressées à la DIE.

Un exemple concret de cette transformation ?

Le télétravail en est un bon exemple. Il a permis de travailler dans de meilleures conditions et de se concentrer sur des missions de fond. Pendant la période Covid, j'ai retravaillé en profondeur CDU Web, notamment la partie dédiée aux contrôles périodiques, en lien avec les équipes chargées du système d'information. Cela illustre bien l'évolution du métier : une expertise juridique et immobilière combinée à des compétences numériques et à la capacité de travailler en mode projet.

Quelles compétences sont aujourd'hui indispensables ?

Le métier repose sur un socle juridique solide, mais la polyvalence est essentielle. Il faut piloter des dispositifs nationaux, répondre aux sollicitations du réseau, rédiger des notes et des contrats, concevoir des formations et produire des supports de pilotage. C'est un métier qui exige adaptation et réactivité. Sur certains sujets, comme les CDU, devenus plus « installés », les connaissances peuvent s'être diluées avec le renouvellement des équipes, ce qui renforce le rôle de référent métier et de soutien permanent au réseau et à la sphère interministérielle.

Comment présenteriez-vous votre métier à un nouvel arrivant ?

C'est un métier exigeant et transversal, qui suppose de comprendre les enjeux de la politique immobilière de l'État et des missions domaniales, ainsi que le fonctionnement global de la DIE. Il faut savoir articuler les priorités, connaître les rôles de chacun et travailler en lien étroit avec l'ensemble des acteurs.

Qu'est-ce qui vous motive le plus aujourd'hui ?

Le rôle de conseil et de soutien auprès du réseau domaniale. Aider, sécuriser, partager une expertise technique et être reconnu comme interlocuteur fiable procure une réelle satisfaction professionnelle.

Quel enjeu pour les prochaines années ?

La création d'une foncière de l'État pourrait transformer profondément la DIE et, au-delà, mon métier. C'est un enjeu structurant pour les années à venir.

« Une expertise immobilière et juridique, combinée à des compétences numériques et la capacité à travailler en mode projet. »

*Un mot pour décrire votre métier : **exigeant.***

« Pilotage-dialogue-transformation : c'est le cœur de mes missions. »

Sougandy Manisekar
Chargée de mission au sein de l'équipe projet de la DIE

Interview



Depuis son arrivée à la direction de l'immobilier de l'État lors de sa création, en septembre 2016, Sougandy Manisekar a exercé plusieurs missions structurantes, différentes dans leurs objets mais complémentaires dans leurs enjeux. Son parcours reflète l'évolution de la DIE, marquée par le développement du travail en mode projet, la coordination interministérielle et la montée en puissance des outils numériques au service de la politique immobilière de l'État.

Pouvez-vous revenir sur vos premières missions à la DIE ?

À mes débuts, j'ai travaillé sur l'expérimentation de la comptabilité analytique bâtiminaire. C'était un travail de fond visant à accompagner de manière pragmatique la mise en œuvre de la démarche auprès des acteurs de la dépense, dans un but d'amélioration de la connaissance de la dépense immobilière. Cela s'est traduit par fiabiliser des processus, les ajuster aux besoins des services et structurer une méthode partagée. L'animation d'un réseau de référents ainsi que le dialogue avec les services expérimentateurs et la mise en ligne des restitutions dans un outil dédié ont permis dans un premier temps de généraliser la démarche à la DGFiP.

J'ai ensuite été mobilisée en appui à un chef de mission, à la suite d'une demande ministérielle portant sur la gestion des sites en multi-occupation. Cette mission a donné lieu à un rapport de diagnostic et recommandations,

qui a notamment conduit à la création de l'AGILE en 2021.

Enfin, j'ai participé au pilotage des projets du plan de relance, pour son volet rénovation énergétique des bâtiments publics de l'État et de ses opérateurs. C'était un chantier sans précédent : 2,7 milliards d'euros engagés, un volume très important de projets à instruire et à coordonner, et l'ensemble des marchés de travaux notifiés en un an. Ces missions, très différentes, ont été particulièrement enrichissantes.

En quoi votre manière de travailler a-t-elle évolué ?

Mon travail est aujourd'hui davantage orienté vers un pilotage global que vers le terrain. Il s'est structuré autour du reporting, des audits et de la coordination nationale, avec un recours accru aux réunions à distance, notamment pendant la période Covid.

Dans des dispositifs de grande ampleur comme le plan de relance, le suivi s'effectue à l'échelle d'un portefeuille de projets, à l'aide d'outils de pilotage. Pour autant, certains retours terrain restent très marquants, comme la visite de l'université de Caen autour d'un projet de rénovation énergétique financé par le plan de relance, avec la mise en place d'une chaufferie bois alimentée par une ressource locale. Ces moments donnent tout leur sens au travail mené en administration centrale.

Comment cette évolution se traduit-elle aujourd'hui ?

Je travaille actuellement sur des sujets d'innovation au sein de l'équipe projet. La comptabilité analytique bâtiminaire est reprise sous l'angle du traitement de la donnée de masse, en lien avec un data scientist, afin d'explorer de nouvelles méthodes d'analyse pour permettre aux acteurs locaux de disposer de restitutions opérationnelles. Je contribue également au déploiement d'outils collaboratifs de la suite numérique de l'État, comme Grist, pour le suivi des demandes de financement. Cela suppose de recueillir les besoins des utilisateurs et d'adapter les outils aux usages, en capitalisant sur l'expérience acquise lors du plan de relance.

Quelles compétences sont aujourd'hui essentielles dans votre métier ?

La connaissance de la politique immobilière de l'État reste précieuse, mais la curiosité et l'appétence pour les outils numériques sont devenues indispensables. Le travail en équipe projet suppose aussi des capacités d'adaptation, de réactivité et de pédagogie, ainsi qu'une vision d'ensemble des enjeux.

Comment présenteriez-vous votre métier à un nouvel arrivant ?

Travailler au sein de l'équipe projet, c'est avant tout jouer un rôle de coordination : dialoguer avec de nombreuses parties prenantes, apporter de la méthode et traduire des orientations stratégiques en solutions opérationnelles. C'est un métier très varié, qui offre un regard

transversal particulièrement enrichissant, comme l'a montré le plan de relance par la diversité des interlocuteurs mobilisés, et qui permet de collaborer avec des collègues aux parcours très différents.

Qu'est-ce qui vous motive le plus aujourd'hui ?

Le contact avec le réseau et la possibilité de mesurer concrètement l'impact des projets de rénovation sur la façon dont sont utilisés les bâtiments, pour les agents comme pour les usagers.

Quel enjeu pour les prochaines années ?

Réussir à concilier contraintes budgétaires, exigences environnementales et adaptation aux nouveaux usages, afin de transformer durablement le parc immobilier de l'État.

Professionaliser : un chantier structurant et inscrit dans la durée

Au-delà des réorganisations, la professionnalisation de la filière immobilière vise à adapter durablement les compétences et les pratiques aux exigences croissantes de la politique immobilière de l'État. Elle recouvre :

- le renforcement des compétences techniques (juridiques, financières, énergétiques, numériques...);
- la capacité à travailler en interministériel;
- un rôle accru de conseil, d'animation et d'accompagnement du changement.

Relancé à partir de 2022, à la suite des recommandations du rapport IGF-CGEDD et des enseignements du plan de relance, le chantier, via la feuille de route RH interministérielle, répond à des constats partagés : connaissance encore partielle des effectifs, dispersion des compétences, hétérogénéité des formations et des parcours selon les territoires et les ministères.

La feuille de route a permis d'engager des actions concrètes pour renforcer les compétences, la lisibilité et l'attractivité de la filière : recensement et structuration de l'offre de formation, développement de formations interministérielles, premiers travaux sur les parcours professionnels et valorisation des métiers de l'immobilier de l'État. L'objectif est de consolider une communauté professionnelle identifiée, outillée et attractive, capable d'accompagner les transformations à venir.

Un mot pour décrire votre métier : **innovation.**



Les grandes dates de la modernisation du système d'information de l'immobilier de l'État

2018 : mise en service du portail extranet de l'immobilier de l'État et des premiers outils de consultation et de gestion des occupations.

2019 : lancement du site des cessions immobilières de l'État.

2021 : mise en service des outils de suivi des occupations, de tableaux de bord d'évaluation et du site des locations immobilières de l'État; déploiement des outils de suivi des projets des plans de relance et de résilience.

2022 : mise en service de l'outil de gestion des redevances domaniales (FIGARO).

2024 : lancement des travaux de refonte du système d'information avec le programme numérique du nouveau socle de gestion immobilière (NSG).

2025 : déploiement du pilote de gestion électronique des documents bâtimentaires (GED'Immo).

Le système d'information : des outils métiers à l'aide au pilotage

En dix ans, la politique immobilière de l'État s'est appuyée sur une montée en puissance progressive de ses outils numériques pour sécuriser les pratiques et renforcer le pilotage.

Dans un premier temps, les outils ont permis de fiabiliser les fondamentaux : conventions d'occupation, prises à bail, cessions, suivi des opérations et de la programmation, harmonisant les pratiques sur l'ensemble du territoire. L'enjeu énergétique a ensuite profondément modifié les attentes : le suivi des consommations et des performances est devenu indispensable pour piloter la sobriété et prioriser les investissements, en s'appuyant sur des données comparables et exploitables.

En 2025, une nouvelle étape est engagée notamment avec le programme « nouveau socle de gestion » qui doit doter l'ensemble des acteurs de l'immobilier de l'État d'un référentiel commun et modernisé (via un progiciel) pour améliorer la gestion du parc immobilier. Objectif : disposer d'une vision consolidée, fiable et partagée du patrimoine immobilier de l'État pour mieux piloter, optimiser et accompagner sa transformation.



Interview

« La valeur d'un bien, ce n'est pas seulement ce qu'on en tire aujourd'hui, c'est ce qu'il permet demain. »

— **Guillaume Decroix**
Sous-directeur administration
et valorisation de l'immobilier
de l'État à la DIE

Créer de la valeur sans se déposséder : du tout cession à la valorisation

Arrivé à la DIE en 2020 après un parcours centré sur la valorisation immobilière des universités, Guillaume Decroix accompagne une inflexion progressive de la politique immobilière de l'État : sortir d'une logique de cession quasi systématique pour construire une approche patrimoniale, attentive à la valeur économique, sociale et publique dans le temps long.

Quand vous rejoignez la DIE en 2020, dans quel état d'esprit est la politique de valorisation ?

Nous sortions d'un cycle. Pendant quinze ans, la cession a été le levier dominant. Elle a apporté des recettes, mais aussi épuisé les biens les plus simples à vendre. Les limites du modèle étaient évidentes : un patrimoine immense, coûteux à entretenir, et des marges d'investissement qui se réduisaient. Nous vendions pour financer, sans toujours mesurer ce que nous perdions à long terme. La vraie question est alors devenue : comment créer de la valeur sans se déposséder ?

Pourquoi le « tout cession » n'était-il plus soutenable ?

Parce qu'une cession est irréversible. Une fois vendu, un bien ne produit plus rien pour l'État. L'exemple des bâtiments de l'Imprimerie nationale, cédés puis rachetés, l'a montré : on ne peut pas toujours anticiper les besoins futurs. L'État s'inscrit dans le temps long. Renoncer trop vite à un actif, c'est perdre un réservoir de valeur, pas uniquement financière : capacité d'action, réversibilité, attractivité pour les agents et qualité d'accueil des usagers.

Que change la notion de valorisation ?

Elle oblige à raisonner autrement. Valoriser, ce n'est pas forcément vendre : c'est se demander ce qu'un bien peut produire, un usage, un service, du logement, de l'attractivité, parfois des recettes ou de la souplesse organisationnelle. Sur les campus universitaires, par exemple, logement étudiant et valorisation foncière peuvent converger : on peut créer de la valeur en servant une politique publique. C'est cette logique que nous cherchons à diffuser : faire coïncider intérêt patrimonial et intérêt du service public.



Quels leviers ont permis d'opérationnaliser ce changement ?

Nous avons d'abord créé un pôle de conseil au sein de mes équipes pour mieux céder quand il faut céder : bon calendrier, bonne présentation, expertises adaptées. Une cession bien préparée crée plus de valeur. Nous avons aussi diversifié les outils : baux emphytéotiques, montages partenariaux, mais aussi densification et transformation d'usage. L'idée est d'adapter la solution au potentiel du site. Enfin, la transformation de la SOVAFIM en AGILE nous a dotés d'un bras armé capable de porter cette ingénierie dans la durée.

La réduction des surfaces est souvent vécue comme une contrainte...

Elle n'a de sens que si elle améliore la situation des agents. Réduire, oui, mais pour travailler mieux et renforcer le collectif. Cela suppose de repenser les espaces et les usages. Nous avons commencé par expérimenter à la DIE avant de diffuser ces démarches : démontrer que rationalisation et qualité peuvent aller de pair, à condition d'accompagner.

Pourquoi la distinction État propriétaire / État occupant est-elle structurante ?

Le patrimoine de l'État n'est pas un stock de bâtiments, il est d'abord l'outil de travail des agents. L'immobilier est donc une fonction support stratégique. Un ministère conduit des politiques publiques ; il n'a pas vocation à gérer un immeuble. Clarifier les rôles est ainsi essentiel : l'occupant exprime un besoin, le propriétaire raisonne en patrimoine et sur le long terme. Sur les sites multi-occupants, aucune administration ne souhaite être le « gardien » du bâtiment ; en revanche, toutes ont besoin de locaux fonctionnels et bien entretenus. Cette séparation permet des arbitrages plus rationnels : conserver, investir, transformer ou céder.



Quel rôle jouent les stratégies immobilières et les conventions d'occupation ?

Elles ont été des déclencheurs. Les stratégies immobilières mettent les acteurs en mouvement : elles obligent à se projeter, à questionner ses implantations et à faire de l'immobilier un levier d'organisation et de sobriété, plutôt qu'un simple sujet de gestion. Les conventions d'occupation traduisent cette orientation dans le concret. Ce sont de vrais contrats, assortis de contrôles réguliers, qui permettent de vérifier que les engagements pris correspondent bien à la réalité des usages et des surfaces.

Les responsables régionaux de l'immobilier de l'État jouent un rôle moteur pour entraîner le réseau et ancrer ces pratiques sur le terrain. On est clairement dans une dynamique continue de progrès. Comme l'écrivait Saint-Exupéry : « Il n'y a pas de solutions. Il y a des forces en marche. »

Moins de mètres carrés, mais mieux utilisés : les nouveaux espaces de travail

La transformation immobilière de l'État recouvre des enjeux multiples : performance environnementale, qualité d'usage, organisation du travail et maîtrise des coûts. Dans ce cadre, l'évolution des espaces de travail vise à mieux articuler surfaces, usages et missions, plutôt qu'à réduire mécaniquement les mètres carrés.

Les démarches engagées autour des nouveaux espaces de travail reposent notamment sur :

- la modularité et la mutualisation des espaces ;
- le développement d'espaces favorisant le travail collectif ;
- la diversification des positions et des situations de travail ;
- une attention accrue portée à la qualité d'usage pour les agents et les usagers.

Ces principes ont également été expérimentés dans les locaux de la DIE. Ils illustrent qu'une utilisation plus sobre des surfaces peut aller de pair avec des conditions de travail adaptées, dès lors que les projets s'appuient sur les usages et s'accompagnent d'un dialogue étroit avec les équipes.



Valoriser sans céder :

diversifier les modes d'occupation du patrimoine

À la suite du comité interministériel de la transformation publique (CITP) d'octobre 2018, l'État a fait évoluer sa doctrine de valorisation immobilière. Il ne s'agit plus de recourir systématiquement à la cession, mais d'examiner l'ensemble des leviers disponibles, en s'inspirant des pratiques des acteurs immobiliers : occupation temporaire, location temporaire ou montages de long terme.

Chaque bien est désormais apprécié au regard de son utilité pour l'action publique, de sa valeur patrimoniale à long terme et de son potentiel de valorisation, en tenant compte de sa localisation, de son histoire et de sa configuration. Cette approche permet de conserver des actifs stratégiques tout en générant des recettes et en accompagnant des projets d'intérêt général.

Pour les biens à forte valeur patrimoniale, l'État privilégie des baux emphytéotiques de longue durée, qui permettent d'en conserver la propriété tout en confiant leur valorisation à un tiers, comme pour l'hôtel de Grenelle en 2021 ou l'immeuble Pyramides à Paris en 2024. D'autres outils sont mobilisés, à l'image du bail civil, choisi pour l'ancienne trésorerie de Bagneux, offrant un cadre plus attractif et plus rémunérateur que les conventions d'occupation.

Dans ce contexte, comment a évolué le projet de foncière de l'État ?

En 2018, l'idée de recourir à des foncières, notamment privées, suscitait une crainte légitime : celle de perdre le contrôle. Or, pour l'État, la propriété, c'est la souveraineté. Aujourd'hui, la vision est plus claire : une foncière n'est pas une privatisation, c'est un outil. Un opérateur capable de transformer, d'investir, de créer des partenariats et de porter l'ingénierie, tout en conservant la maîtrise publique. La valeur créée ne se résume pas à l'argent : elle sert aussi les politiques publiques.

Quel rôle joue la DIE dans cette transformation ?

La DIE incarne l'État propriétaire. Elle porte une vision de long terme et pilote une politique qui doit rechercher les équilibres entre besoins de l'administration, maîtrise de la dépense et préservation du patrimoine. De plus, au-delà du sujet des cessions, la création de valeur repose aussi sur des leviers moins visibles : renégociation des baux, sécurisation juridique, ingénierie des montages. C'est un travail de fond, parfois discret, mais indispensable de nos équipes.

Comment résumer le chemin parcouru ?

L'immobilier de l'État n'est plus pensé comme un stock à liquider, mais comme un actif stratégique au service des politiques publiques et des agents. Le chemin n'est ni linéaire ni achevé. Il faut encore expliquer, accompagner, ajuster, embarquer les administrations dans ce changement de regard, sans leur donner le sentiment de subir une nouvelle doctrine, mais en y trouvant du sens commun.

Des montages de plus en plus complexes : l'importance de l'expertise juridique

La diversification des leviers immobiliers a accru la complexité juridique des opérations. L'expertise juridique est devenue un facteur clé pour sécuriser les montages dans la durée, accompagner les services dans leurs projets et garantir la maîtrise publique des actifs. La DIE joue ici un rôle d'appui et de conseil essentiel auprès du réseau territorial et des ministères.



Un partenariat étroit avec les collectivités territoriales

La réduction des surfaces occupées par l'État permet de libérer des emprises déjà artificialisées, utiles aux projets locaux et compatibles avec les objectifs de sobriété foncière. Lorsqu'un bien devient inutile, sa réutilisation est étudiée en priorité au sein de la sphère étatique ; à défaut, les collectivités disposent d'un droit de priorité sur les cessions. Ces dernières années, plus d'un tiers des ventes ont donné lieu à l'exercice de ce droit permettant à de nombreux biens cédés de rester dans le secteur public. Les projets sont construits en dialogue avec les élus, en recherchant des reconversions à usages mixtes (logement, activités, services) et une insertion cohérente dans les projets urbains.



Interview

« Mettre l'utilisateur et ses besoins au centre change notre manière de penser l'immobilier de l'État »

Sophie Genu-Saed
Adjointe à la cheffe du bureau stratégie à la DIE, chargée de la transition écologique

Faire de la transition écologique un pilier de la politique immobilière de l'État

Engagée sur les enjeux environnementaux, Sophie Genu-Saed revient sur l'évolution de la politique immobilière de l'État. De l'atténuation du changement climatique à l'adaptation, elle raconte un véritable changement de boussole : replacer les usages et les agents au cœur des décisions. Une transformation enclenchée, mais qui demande encore un travail d'acculturation collective.

Ces dernières années ont été marquées par l'accélération des enjeux climatiques et environnementaux. Quel impact cela a-t-il eu sur l'immobilier de l'État ?

Avec un peu de recul, cette évolution se lit en trois temps. Le premier, au cours des années 2000, est celui de l'**atténuation du changement climatique**. Le Grenelle de l'environnement, en 2007, a posé les bases d'une transition énergétique ambitieuse et participative, puis la COP de Paris, en 2015, a inscrit la réduction des émissions dans une dynamique internationale forte. Pour l'immobilier de l'État, cette période a été marquée par l'essor des labels, des démarches de qualité et les réglementations thermiques, avec un objectif clair : améliorer la performance énergétique, faire la même chose avec moins d'énergie. Cette logique d'efficacité a durablement structuré notre action.

Un second temps s'est ensuite imposé. Lequel ?

Plus brutalement, les crises des années 2020, sanitaire, géopolitique, énergétique, ont servi d'électrochoc. La flambée des prix de l'énergie a révélé notre vulnérabilité : la facture énergétique est le troisième poste de dépense de l'État. L'énergie n'est plus qu'un enjeu environnemental, mais aussi budgétaire et géopolitique immédiat. **La sobriété s'est donc imposée** : il ne s'agit plus seulement d'optimiser les performances techniques, mais de réinterroger nos besoins et nos usages. On ne regarde plus uniquement le bâtiment, mais la façon dont il est réellement utilisé.

-25 %

C'est l'objectif de réduction des surfaces de bureaux de l'État à horizon 2033.

C'est aussi la cible de diminution de nos consommations énergétiques d'ici 2027.

Un troisième temps est venu s'ajouter à cette trajectoire.

Oui, celui de l'**adaptation au changement climatique**. Les événements extrêmes s'intensifient. La canicule de 2003 paraissait exceptionnelle ; aujourd'hui, ce sont les étés sans canicule qui le deviennent. On a tous en tête des routes emportées après la tempête Alex, ou des bâtiments publics qui surchauffent l'été. Ces situations ne sont plus marginales. Nous avons donc désormais deux boussoles complémentaires : atténuer les effets du climat pour limiter l'ingérable, et nous adapter pour gérer l'inévitable, afin d'assurer la continuité du service public.

Comment cette évolution a-t-elle transformé l'approche immobilière ?

Elle a profondément déplacé notre regard. Nous sommes passés d'une approche technicienne, centrée sur le bâti, à une vision plus globale où l'utilisateur et les besoins guident les décisions. Pendant plusieurs années, nous avons travaillé uniquement sur l'efficacité énergétique, via les rénovations ou la performance des équipements. Aujourd'hui, la sobriété change la donne : elle interroge les usages eux-mêmes. Cela signifie repenser les besoins, réduire les surfaces, densifier, mutualiser, adapter les modes de travail. Elle est à la fois énergétique, immobilière et organisationnelle.

À quel moment ces enjeux ont-ils été intégrés à la doctrine immobilière de l'État ?

Dès la création de la DIE, la transition énergétique était prioritaire. La feuille de route de 2018 a structuré le réseau et engagé la baisse des consommations. En 2023, un cap supplémentaire a été franchi avec la doctrine d'occupation : 16 m² par résident et un objectif clair de réduction des surfaces. Il ne s'agit plus seulement d'améliorer les bâtiments, mais de questionner nos besoins. Un bâtiment doit être considéré comme un organisme vivant en relation forte avec son environnement, parfois il est en symbiose mais le plus souvent il s'est implanté en contradiction.

Aussi, selon les contextes, mieux vaut parfois mutualiser, densifier ou relocaliser que rénover. Cette exigence irrigue désormais toutes les stratégies : aucun projet n'est validé sans démontrer la rationalisation des surfaces et bientôt il le sera aussi au regard de l'analyse des risques.

Comment ces orientations se traduisent-elles sur le terrain ?

Par un véritable mouvement collectif. Les plans de relance et de résilience ont servi d'accélérateur, et le décret tertiaire a donné un cap clair. Le réseau s'est structuré, les compétences ont progressé, les outils numériques et la donnée énergétique se sont améliorés. Mais le vrai défi se joue dans la durée : fiabiliser les données, simplifier les règles, former et accompagner. Et surtout mieux investir l'exploitation-maintenance, longtemps sous-estimée. Avec la task force portée par l'AGILE, on constate qu'un bâtiment bien piloté et bien entretenu consomme souvent moins qu'un bâtiment simplement rénové.

Quels leviers se sont révélés les plus efficaces ?

Au-delà des financements et des réglementations, le levier clé est l'humain, le collectif. La doctrine donne un cap, mais la transformation ne se décrète pas : elle se construit avec les agents, par la formation, l'accompagnement et le partage d'expérience. L'exploitation-maintenance en est un bon exemple : investir ne suffit pas, il faut suivre, ajuster et responsabiliser les équipes sur les consommations.

Ce que la transition change dans les métiers

La transition écologique transforme en profondeur les métiers de l'immobilier :

- davantage de pilotage transversal et de coordination ;
- une technicité accrue, notamment sur l'énergie et l'exploitation ;
- un recours renforcé aux outils numériques ;
- un rôle central de l'accompagnement humain, de l'acculturation et de la pédagogie.



Ces transformations ont-elles fait évoluer la relation avec le réseau interministériel ?

Oui, la DIE joue désormais un véritable rôle de chef d'orchestre. Le dialogue est plus structuré, plus exigeant aussi, mais surtout plus efficace. Les compétences montent en puissance, les PRIE rapprochent la stratégie des réalités de terrain et chacun comprend mieux le sens de l'action collective.

Pour autant, rien n'est acquis : l'acculturation prend du temps et reste un chantier que nous devons poursuivre.

Quelles perspectives pour les années à venir ?

Le défi climatique demeure central, mais il s'inscrit désormais dans une ambition plus large : renforcer la résilience de l'immobilier de l'État pour garantir la continuité du service public dans un contexte marqué par l'accélération et l'imbrication des crises.

Face à la multiplication des chocs, nous devons rendre à la fois les bâtiments et les organisations capables d'absorber ces perturbations et de continuer à fonctionner en environnement incertain. Le temps du « tout technologique » est derrière nous : la réussite passera par l'adhésion des agents, le sens donné à notre engagement commun et la capacité à construire des récits partagés.

C'est à cette condition que nous renforcerons durablement la résilience de l'immobilier de l'État. Comme l'écrivait Milan Kundera, l'obstination est un chemin vers la réussite. J'y ajouterais volontiers le courage !



Transition énergétique :

3 temps forts structurants

2018 : une feuille de route nationale pour la transition énergétique des bâtiments de l'État. Elle fixe un cadre : renforcer la connaissance du parc, installer une gouvernance dédiée, agir sur les surfaces (rationalisation, densification), déployer des programmes de sobriété et d'efficacité énergétiques, former et accompagner les acteurs. Elle a notamment permis la mise en place de l'outil de suivi des fluides interministériel (OSFI) dès 2019, le renforcement du réseau des coordinateurs énergie en 2023 et le développement d'outils d'accompagnement des stratégies, conditionnant l'accès aux financements.

2023 : sobriété immobilière, cap et conditionnalité. La circulaire de la Première ministre de février 2023 fixe la cible d'occupation des espaces de bureaux à 16 m² SUB par

résident. En parallèle, l'objectif de -25 % de surfaces à horizon 2033 est fixé. Une instruction de novembre 2023 conditionne les financements interministériels immobiliers à l'élaboration d'une stratégie immobilière validée. Ces textes deviennent les boussoles pour la validation des stratégies, la labellisation des opérations et l'accès aux financements.

2016-2025 : la donnée et les outils interministériels au service du pilotage. La structuration des référentiels et du système d'information, complétée par l'outillage énergétique (OSFI), permet de suivre les consommations, objectiver les choix et prioriser les actions. La qualité et la complétude de la donnée deviennent un critère structurant des décisions.



10 ans de réalisations emblématiques : un immobilier plus sobre, durable et attractif

Céder et valoriser : transformer le patrimoine de l'État au service du développement territorial et économique

En dix ans, les opérations de cession et de valorisation ont permis d'adapter le parc immobilier de l'État aux besoins contemporains, en libérant des emprises devenues inutiles aux missions de l'État et en accompagnant des projets de reconversion porteurs de valeur pour les territoires. Elles traduisent une approche plus sélective, conciliant intérêt général, qualité des projets et sobriété foncière.



DOMAINE THERMAL DE VICHY

 **Auvergne-Rhône-Alpes**

Dans le cadre de l'exercice du droit de priorité, l'État a cédé à la commune de Vichy un ensemble immobilier comprenant des biens immobiliers et mobiliers ainsi que divers éléments incorporels liés à l'exploitation, notamment des marques déposées. Conclue pour un montant de 25 millions d'euros, cette opération constitue une valorisation patrimoniale d'envergure, articulant stratégie patrimoniale et projet de développement territorial. La ville de Vichy devient ainsi propriétaire de son domaine thermal, dont l'activité est essentielle à l'économie locale et à l'attractivité touristique. Il s'agissait du dernier ensemble thermal encore détenu par l'État.



HÔTEL D'ARTILLERIE À RENNES

 **Bretagne**

Ancien mess des officiers désaffecté depuis 2015 et situé sur les remparts médiévaux, l'Hôtel d'Artillerie a fait l'objet d'une cession après appel à manifestation d'intérêt conduit en lien étroit avec la Ville et la Métropole. L'offre retenue en 2022, pour 3,1 millions d'euros, prévoit une reconversion ouverte au public associant activités culturelles, restauration et espaces de travail, tout en respectant les prescriptions patrimoniales. L'acte de vente a été signé en octobre 2023.

PARCELLE RUE SAINTE-ANNE À TOULOUSE

 **Occitanie**

En hypercentre, dans la « rue la plus chère de la ville », une parcelle de 1152 m² comprenant des anciens remparts et vestiges historiques a été valorisée via une vente notariale interactive. La vente, conclue pour plus de 6,5 millions d'euros, permettra la réalisation d'environ 30 logements. L'opération démontre l'efficacité de dispositifs de cession innovants pour optimiser la valeur tout en sécurisant un projet urbain.



ANCIENNE BASE AÉRIENNE DE FRANCAZAL À TOULOUSE



L'État a cédé, en 2020, 38 hectares de l'ancienne base aérienne à Toulouse Métropole pour 4,1 millions d'euros, afin d'inscrire cet ancien site militaire dans une stratégie de développement économique tournée vers la robotique, les drones, les déplacements du futur et l'aéronautique. La reconversion s'appuie sur une emprise structurante, devenue un levier d'innovation pour le territoire.



CHÂTEAU DE SAINT-ÉLIX-LE-CHÂTEAU



Château de l'époque Renaissance inscrit aux monuments historiques, le site exceptionnel, de 2000 m² bâtis sur une parcelle de 3 hectares, a été cédé pour plus de 1 million d'euros après une démarche de valorisation innovante mobilisant notamment des outils numériques (vue drone et visite virtuelle). Le projet associe préservation patrimoniale et attractivité touristique, avec la création envisagée d'un musée du chocolat et d'un restaurant gastronomique.



TERRAIN DU CAMPUS DE LUMINY À MARSEILLE



En 2019, l'État a cédé à la métropole Aix-Marseille-Provence, dans le cadre de l'exercice de son droit de priorité, un terrain d'environ 18000 m² situé sur le campus universitaire de Luminy, dans le 9^e arrondissement de Marseille, pour un montant de 1 million d'euros. Cette emprise accueille un projet de pépinière Biotech destiné à héberger des entreprises et laboratoires spécialisés dans les biotechnologies. Le bâtiment, d'environ 6600 m² et conçu par l'architecte Rudy Ricciotti, contribuera à renforcer un écosystème scientifique déjà dynamique et à soutenir l'attractivité du territoire dans un secteur d'innovation stratégique.

ANCIENS CENTRES DE VACANCES DU MINISTÈRE DES FINANCES À TARGASSONNE ET CERBÈRE



Ces biens atypiques d'une rare ampleur dans la région offrent un fort potentiel de reconversion pour des activités de plein air et de montagne.

À Targassonne, un site a été cédé pour 2 millions d'euros à la Chambre de métiers et de l'artisanat Occitanie afin de créer un centre de formation d'apprentis. À Cerbère, en bord de Méditerranée, deux biens ont été vendus pour développer des projets d'habitat, dont un projet d'habitat inclusif mené par la Ville, et des logements locatifs, répondant à la tension du marché local.





ANCIENNE CITÉ ADMINISTRATIVE DE TOULOUSE : RECONVERSION MIXTE ET RÉSIDENCES ÉTUDIANTES



Occitanie

Dans le cadre du regroupement des services de l'État dans une nouvelle cité administrative, l'ancienne cité administrative de Compans-Caffarelli à Toulouse fait l'objet d'un projet de reconversion d'ensemble. Le site, situé dans le cœur de ville, a été cédé en 2025 à l'issue d'un appel d'offres en deux tours pour un projet mixte associant logements, bureaux et logements étudiants organisés autour d'un parc public, avec une attention particulière portée au patrimoine existant. L'opération, pour un montant de 35 millions d'euros, permet la mise en œuvre d'un projet urbain partenarial respectant les attendus du quartier et la préservation des aspects historiques du site.

Le projet prévoit que l'État conserve un bâtiment pour le réhabiliter et le reconvertir en résidence étudiante au bénéfice des étudiants hébergés par le Crous Toulouse-Occitanie. Une démarche qui illustre la volonté de l'État d'anticiper la reconversion de ses actifs immobiliers, de les valoriser tout en répondant aux besoins du quartier en lien avec l'Université Toulouse Capitole. La signature de l'acte est prévue en 2027.

Témoignage du Crous Toulouse-Occitanie

« Le partenariat engagé avec la direction de l'immobilier de l'État a permis au Crous de Toulouse-Occitanie de transformer des actifs devenus inadaptés en logements étudiants répondant à des besoins sociaux fortement exprimés.

La reconversion de bâtiments de l'ancienne cité administrative de Toulouse illustre cette dynamique. Après la création de 161 logements sociaux étudiants dans le bâtiment F, le Crous poursuit son engagement avec la transformation du bâtiment D, qui accueillera 175 chambres supplémentaires dans une logique de haute performance énergétique.

Ces opérations traduisent une approche partagée : valoriser le patrimoine public tout en renforçant l'offre de logement étudiant, en lien étroit avec les orientations portées par la DIE. Elles contribuent à l'attractivité du quartier et à une meilleure intégration de la vie étudiante dans le tissu urbain. »

PARCELLE AUX PENNES-MIRABEAU / MARSEILLE



Provence-Alpes-Côte d'Azur

En 2024, l'État a cédé, selon une procédure de vente de gré à gré, une parcelle non constructible d'environ 25 hectares située à la limite des communes de Marseille et des Pennes-Mirabeau à la société Lafarge Granulats, qui exploite une carrière de calcaire à proximité, pour un montant de 778125 euros. Cette opération permet de pérenniser l'activité industrielle du site et les emplois associés. En accord avec la préfecture, elle a également permis la création d'échangeurs dédiés à l'accès à la carrière, évitant le passage quotidien de nombreux camions dans les zones urbaines et améliorant à la fois la sécurité routière et l'accès des services de secours dans un secteur exposé au risque incendie.

CENTRALE HYDROÉLECTRIQUE DE LA MOTTE À PASSY



Auvergne-Rhône-Alpes

La centrale a été cédée à la commune dans le cadre de l'exercice de son droit de priorité, pour un montant de 1,6 million d'euros. Cette opération, finalisée en janvier 2026, a nécessité une coordination étroite et de nombreux montages. Elle a impliqué la reprise de propriété de l'ouvrage par l'État à l'issue de la concession, la mise en place d'un mandat de gestion temporaire confié à la commune afin d'assurer la sûreté et la continuité de l'exploitation, puis l'obtention des autorisations environnementales nécessaires, permettant la cession définitive de l'équipement au service d'un projet local de production d'énergie renouvelable.



VENTES PAR ADJUDICATION DE MAISONS DE FONCTION EN OCCITANIE



Occitanie

Quatre maisons situées à Blagnac, Toulouse et Muret ont été cédées par adjudication.

Ce procédé de vente singulier confronte directement les acquéreurs intéressés afin d'optimiser le prix de cession par le jeu de la concurrence. Il a également l'avantage d'opérer un transfert de propriété immédiat au profit de l'enchérisseur le mieux disant, l'acte de vente étant signé dès la fin des enchères.

Carton plein : les enchères ont dépassé les attendus, remportées pour chacune dans la cible de l'évaluation domaniale.

Porter des projets stratégiques par des montages sécurisés et sur mesure

Certains projets immobiliers répondent à des enjeux stratégiques majeurs et exigent des montages juridiques, budgétaires et partenariaux adaptés. L'enjeu est alors de sécuriser les décisions, de garantir la soutenabilité financière et de livrer des solutions immobilières pleinement alignées avec les besoins opérationnels de l'État, dans des calendriers contraints.

ANTENNE DE L'AGENCE NATIONALE DE LA SÉCURITÉ DES SYSTÈMES D'INFORMATION (ANSSI) À RENNES



Pour implanter 200 agents au plus près de l'écosystème cyber rennais et des forces armées, l'État a acquis en VEFA (vente en l'état futur d'achèvement) un immeuble tertiaire neuf livré en 2023. Le site de 4 270 m² a été acquis pour environ 20 millions d'euros, financés sur le budget du Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale. Cette implantation vise notamment à favoriser la proximité avec les équipes techniques du Commandement de la cyberdéfense, présentes à Rennes, ainsi qu'avec les services chargés de la supervision du réseau interministériel de l'État installés dans le quartier de la Courrouze.



IMMEUBLE SIMONE VEIL À STRASBOURG



Pour conforter durablement la présence du Parlement européen à Strasbourg, l'État a acquis auprès d'Icade l'immeuble Osmose, livré en 2021 et rebaptisé Simone Veil, situé à proximité immédiate du Parlement. Le bâtiment a ensuite été mis à disposition de l'institution européenne via un bail de longue durée à des conditions financières très favorables. L'acquisition a été sécurisée à 53,5 millions d'euros, générant une économie de 10 millions d'euros par rapport au prix initial. L'opération s'est conclue par une revente de 50 % de l'immeuble à la Région Grand Est, à la Collectivité européenne d'Alsace, à l'Eurométropole et à la Ville de Strasbourg, donnant naissance à une indivision inédite entre l'État et les collectivités territoriales.



PRÉFECTURE D'ILLE-ET-VILAINE À RENNES



Afin de regrouper les services de la préfecture dans des locaux pérennes, fonctionnels et sécurisés, en remplacement de bâtiments devenus inadaptés sur le plan technique et opérationnel, l'État a acquis en VEFA un immeuble neuf livré en 2022. Cette opération répond à un besoin ancien de relogement et vise à offrir des conditions de travail et d'accueil conformes aux exigences actuelles du service public. Le bâtiment développe 7 500 m² et accueille 374 agents. L'opération représente un coût global d'environ 26 millions d'euros. L'ancienne préfecture appartenait au conseil départemental d'Ille-et-Vilaine, qui a versé à l'État une compensation financière de 1,5 million d'euros au titre de la libération des surfaces occupées dans le cadre des lois de décentralisation de 1983.

COMMANDEMENT DE L'ESPACE À TOULOUSE



L'État a signé en 2022 un bail à construction de 40 ans sur une emprise de 31 647 m², afin d'implanter le Commandement de l'Espace à Toulouse, entité de l'Armée de l'Air et de l'Espace créée pour assurer la conduite des opérations de défense spatiale, à proximité immédiate du centre spatial de Toulouse et du pôle des industries spatiales toulousaines. Le projet prévoit environ 15 000 m² de bâtiments accueillant 500 personnes et l'installation sur le même tènement d'un centre d'excellence de l'OTAN dans le domaine spatial. L'ensemble immobilier comporte des zones tertiaires, techniques, d'hébergement, d'accueil du public, des locaux spécifiques de sécurité et des zones opérationnelles.



SOLARISATION DE SITES IMMOBILIERS DE L'ÉTAT EN PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR



Provence-Alpes-Côte d'Azur

Sous l'impulsion de la préfecture de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur, les services de l'État ont engagé un projet de développement du photovoltaïque sur plusieurs sites immobiliers de l'État, par la solarisation de toitures et de parkings. À l'issue d'un appel à projets lancé en 2022, dix promesses de baux emphytéotiques ont été signées avec l'opérateur retenu. Sept d'entre elles ont déjà été concrétisées en 2024 et 2025. Au-delà des redevances générées, cette démarche contribue au développement des énergies renouvelables sur le patrimoine immobilier de l'État.



HÔTEL MEZZARA À PARIS



Île-de-France

Chef-d'œuvre de l'architecte Hector Guimard et classé monument historique, l'Hôtel Mezzara, situé dans le 16^e arrondissement de Paris, fait l'objet d'un projet de valorisation par bail emphytéotique d'une durée de 50 ans. Longtemps resté inoccupé, ce bâtiment emblématique de l'Art nouveau sera restauré et ouvert au public pour accueillir un musée consacré à l'œuvre d'Hector Guimard. Cette opération illustre l'intérêt du bail emphytéotique de valorisation pour préserver et faire vivre le patrimoine de l'État tout en soutenant un projet culturel d'envergure.



Travailler autrement : des sites rationalisés et des espaces adaptés aux nouveaux usages

La transformation des sites de l'État vise à mieux utiliser les surfaces existantes, à regrouper des équipes auparavant dispersées et à adapter les espaces aux évolutions des organisations. Elle combine rationalisation, qualité d'usage et nouveaux modes de travail, dans une logique de sobriété et d'efficacité collective.

IMMEUBLE INSIGHT À BORDEAUX



Nouvelle-Aquitaine

L'État a acquis l'immeuble Insight afin de regrouper quatre services sur un site unique et de permettre la libération de plusieurs emprises. Le bâtiment propose des espaces de travail modernes et sobres, combinant postes partagés, espaces collaboratifs, salles mutualisées et restaurant inter-administratif. Le site illustre une rationalisation des implantations conciliant densification, qualité d'usage, performance environnementale et maîtrise des coûts. Le projet représente 24 millions d'euros. Les services du CSRH relogés dans cet immeuble ont bénéficié du financement de la DIE et de la DITP pour leurs espaces innovants.



SITE MULTI-OCCUPANTS DÉGRAD DES CANNES DE CAYENNE



Guyane

Le projet consiste à construire un site opérationnel inter-administrations sur un terrain domanial de 5 hectares à Remire Montjoly. Il comprend des bureaux, des hangars et ateliers, ainsi que des espaces extérieurs avec un accès direct à l'eau. Le site permettra de regrouper 153 agents aujourd'hui répartis sur 9 implantations et de libérer plusieurs sites loués, générant des économies de loyers et de charges. L'opération, vertueuse sur le plan environnemental grâce à sa conception bioclimatique ou encore l'installation de panneaux solaires, est financée à hauteur de 18,6 millions d'euros par le plan de relance. Les premiers services ont emménagé en janvier 2026.



Financé par l'Union européenne
NextGenerationEU



ESPACES DE TRAVAIL INNOVANTS DE LA DIRECTION RÉGIONALE DES FINANCES PUBLIQUES D'OCCITANIE À TOULOUSE



Occitanie

Au sein d'un bâtiment historique à Toulouse, un espace de 144 m² auparavant peu lumineux et mal agencé a été transformé pour accueillir des équipes exerçant des activités nomades. Le projet a permis de créer des espaces de travail individuels et collaboratifs, incluant salles de réunion, visioconférence, espaces phoniques et zones informelles. Ces aménagements offrent un cadre de travail plus fonctionnel et mieux adapté aux usages actuels.



NOUVEAUX ESPACES DE TRAVAIL DE LA DIRECTION DÉPARTEMENTALE DES FINANCES PUBLIQUES DE LA CHARENTE À ANGOULÊME



Nouvelle-Aquitaine

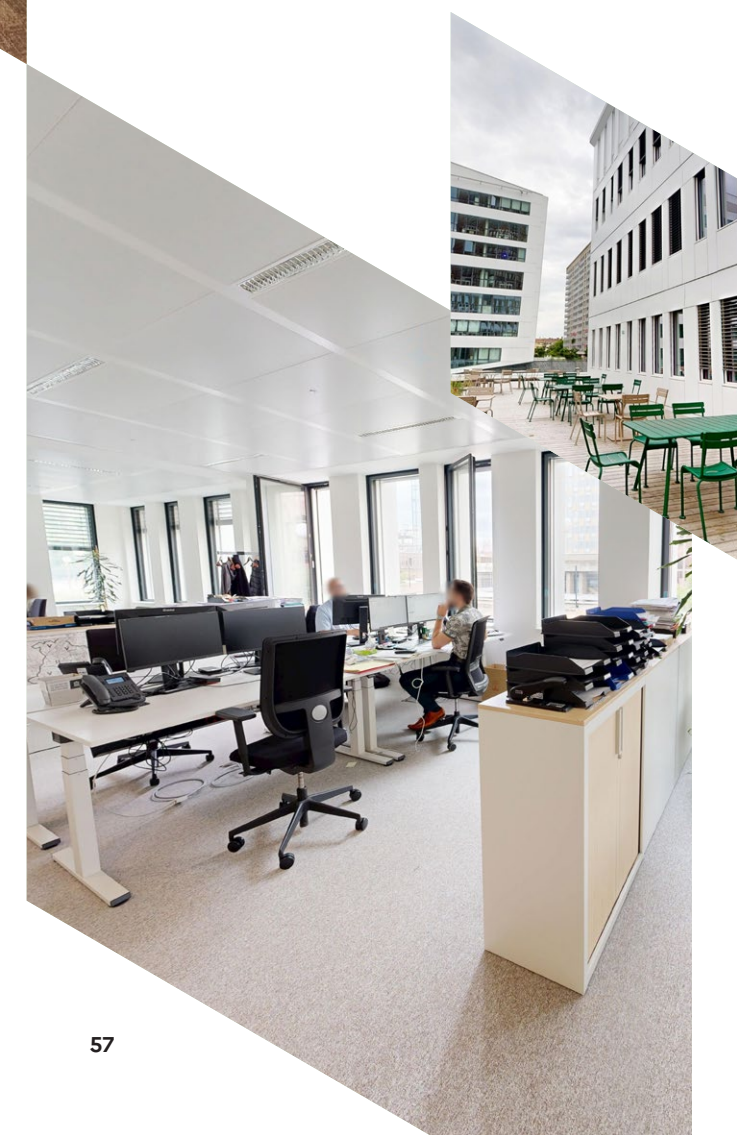
À la suite d'un diagnostic managérial, un réaménagement des espaces de travail a été engagé afin d'accompagner l'évolution des modes d'organisation. Les travaux ont permis le décroisement de l'étage de direction, l'installation des équipes sur un plateau unique et la création d'espaces de réunion et de convivialité. Le projet a renforcé la cohésion des équipes et favorisé le travail en mode projet.

NOUVEAUX ESPACES DE TRAVAIL DE LA NOUVELLE CITÉ ADMINISTRATIVE DE LYON



Auvergne-Rhône-Alpes

Livrée en février 2024, la première phase de la nouvelle cité administrative de Lyon accueille près de 1000 agents sur une surface de 19000m². L'aménagement des espaces de travail innovants a concerné 744 agents de la DRFIP et de l'AGRASC et s'inscrit dans un contexte de forte densification. Le projet propose une diversité d'usages associant postes partagés, espaces collaboratifs, salles de réunion, espaces de concentration et lieux de convivialité, avec une attention portée à l'ergonomie, à l'acoustique et à la sobriété des aménagements.



Rénover pour durer : sobriété, confort et exemplarité environnementale

Les rénovations énergétiques et restructurations lourdes permettent de réduire durablement les consommations, d'améliorer le confort et de prolonger la durée de vie du patrimoine. Elles contribuent à adapter les bâtiments aux usages et à renforcer la robustesse du parc.

TRIBUNAL JUDICIAIRE DE NANTERRE



Île-de-France

Le tribunal judiciaire de Nanterre a fait l'objet d'une rénovation visant une amélioration de la performance énergétique et du confort thermique, avec réfection complète du clos et couvert, désamiantage, rénovation des systèmes énergétiques et mise en conformité des façades. Conduit en site occupé, le chantier a nécessité le relogement temporaire de 121 postes de travail. Les travaux, achevés fin 2024, visent un niveau « bâtiment basse consommation rénovation » et ont été financés à hauteur de 29,3 millions d'euros par le plan de relance.



Financé par
l'Union européenne
NextGenerationEU



HÔTEL DES DOUANES À BORDEAUX



Nouvelle-Aquitaine

Monument historique emblématique, l'Hôtel des Douanes a fait l'objet d'une rénovation lourde livrée en 2024, portant sur les toitures, la chaufferie et l'éclairage. Le projet représente 4,95 millions d'euros financés par le plan de relance. Un dispositif d'affichage publicitaire sur bâches de chantier a généré 1,2 million d'euros de recettes, réinvesties dans la mise aux normes incendie, la rénovation des espaces tertiaires et l'optimisation de l'occupation.



Financé par
l'Union européenne
NextGenerationEU

IMMEUBLE CASIER ZOREILS À SAINT- DENIS DE LA RÉUNION



La Réunion

Financée principalement par le plan de relance à hauteur de 4,2 millions d'euros, complétée par 0,26 million d'euros financés par le plan de résilience pour l'installation d'une centrale photovoltaïque en autoconsommation, la réhabilitation lourde de l'immeuble Casier Zoreils a été livrée en 2024. Le projet intègre ventilation naturelle, production solaire et amélioration du confort d'usage. Il constitue une vitrine de la transition environnementale du parc immobilier de l'État en outre-mer.



Financé par
l'Union européenne
NextGenerationEU



CENTRALE PHOTOVOLTAÏQUE DU SITE PROVIDENCE À POITIERS



Nouvelle-Aquitaine

Mise en service en janvier 2022, la centrale photovoltaïque du site Providence est la première réalisation du plan solaire de l'État confié à l'AGILE. D'une puissance de 89,7 kWc, elle produit environ 95 MWh par an et couvre plus de la moitié des besoins en autoconsommation. Le projet, d'un coût total de 95 000 euros, génère 9 000 euros d'économies annuelles.



SITE UNIVERSITAIRE ARSENAL DE BESANÇON



Bourgogne-Franche-Comté

Au cœur historique de Besançon, la réhabilitation lourde du bâtiment N du site de l'Arsenal a été rendue possible par le plan de relance, avec 14,5 millions d'euros financés sur un budget global de 36 millions d'euros. L'opération permettra d'accueillir près de 1 500 étudiants à la rentrée 2026. Outre les gains énergétiques importants, l'opération a été conduite dans une démarche d'économie circulaire.



Financé par
l'Union européenne
NextGenerationEU

CENTRE PÉNITENTIAIRE D'AÏTON



Auvergne-Rhône-Alpes

Le centre pénitentiaire d'Aiton a bénéficié d'un financement du plan de relance de 4,5 millions d'euros pour améliorer la performance énergétique du site. Les travaux ont notamment porté sur l'installation de panneaux photovoltaïques, l'isolation de la toiture des ateliers, la réfection des chauffe-eau solaires thermiques et la rénovation de la chaufferie. Les travaux ont été achevés en octobre 2023.



Financé par
l'Union européenne
NextGenerationEU

UNIVERSITÉ CLERMONT AUVERGNE



Auvergne-Rhône-Alpes

À l'Université Clermont Auvergne, deux opérations de rénovation énergétique ont été menées dans le cadre du plan de relance, afin d'améliorer la performance et le confort des bâtiments administratifs. À Aubière, la rénovation du pôle administratif des Cézeaux, achevée en avril 2023, a porté sur les façades, l'isolation et les menuiseries, la création d'un système de renouvellement d'air, le désamiantage des zones concernées ainsi que des mises en sécurité et en accessibilité, pour un montant de 2,7 millions d'euros.

À Clermont-Ferrand, le bâtiment Manège a fait l'objet d'une rénovation achevée en juin 2022, incluant le traitement de l'enveloppe, l'isolation de la toiture, le remplacement des menuiseries et de la centrale de traitement d'air, le remplacement des luminaires et l'installation d'un rafraîchissement adiabatique, pour un investissement de 1,5 million d'euros.



Financé par
l'Union européenne
NextGenerationEU



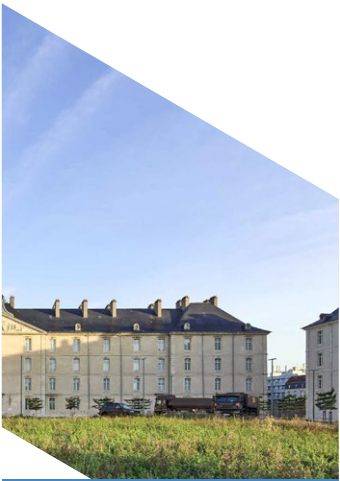
Les cités administratives : des pôles multi-occupants au cœur des territoires

Les cités administratives rassemblent sur un même site plusieurs services de l'État et constituent des lieux essentiels de travail et d'accueil du public. Le programme de rénovation vise à les adapter aux usages actuels : moderniser les espaces, améliorer les conditions de travail et l'accueil des usagers, rationaliser les implantations et maîtriser les coûts. Il accompagne ainsi la transition écologique et la transformation de l'action publique dans la durée.



**CITÉ
ADMINISTRATIVE
MARIANNE
À LILLE**

Livrée en 2023, cette construction neuve accueille près de 2000 agents issus de 19 services de l'État, permettant la libération de 23 implantations. C'est l'un des projets majeurs du programme avec un montant de 155,5 millions d'euros.



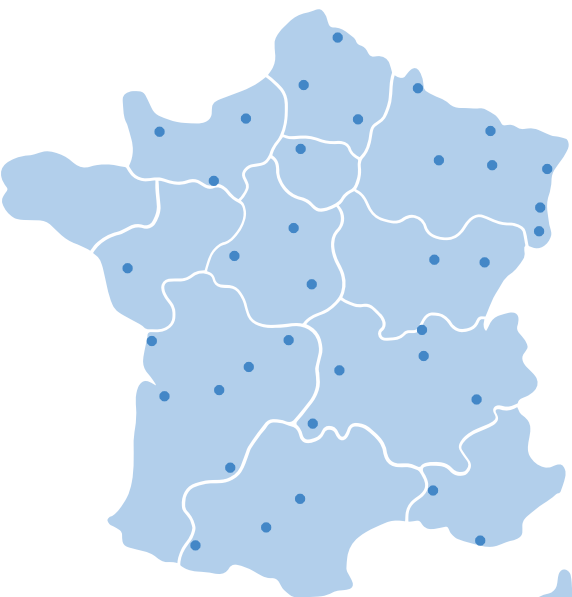
**CITÉ
ADMINISTRATIVE
MARÉCHAL
LYAUTEY À NANCY**

Livrée en 2025, elle résulte de la rénovation d'un site patrimonial transformé pour accueillir, au sein d'un ensemble modernisé, 790 agents de 13 services de l'État, permettant de libérer six sites. Le projet représente un investissement de 37 millions d'euros.



**CITÉ
ADMINISTRATIVE
DE NANTES**

Livrée en 2024, cette construction neuve regroupe 11 services de l'État et 849 agents dans un bâtiment conçu pour de nouveaux usages et des espaces mutualisés. L'opération représente un montant de 49,3 millions d'euros.



36 cités du programme national



**CITÉ
ADMINISTRATIVE
DE CHARLEVILLE-
MÉZIÈRES**

Livrée dès 2023, elle regroupe plus de 200 agents issus de six services de l'État. L'opération a permis de libérer deux sites et représente un investissement de 2,7 millions d'euros.



**CITÉ
ADMINISTRATIVE
SAINT-SEVER
À ROUEN**

Livrée en 2024, elle regroupe 1900 agents en provenance de nombreux services de l'État, permettant de libérer 14 bâtiments. Elle a fait l'objet de la première convention signée avec l'AGILE en 2022 pour la gestion du site. Le projet représente un investissement de 118,9 millions d'euros.



**CITÉ
ADMINISTRATIVE
D'AMIENS**

Livrée à la fin de l'année 2023, cette construction neuve, bioclimatique, regroupe 14 services de l'État et plus de 1100 agents. Le projet, qui a permis de libérer 17 sites, représente un montant de 75,3 millions d'euros.



**CITÉ
ADMINISTRATIVE
DE TOULOUSE**

Livrée en 2024, elle associe rénovation et construction neuve pour regrouper près de 1600 agents. Le projet a ainsi permis de libérer neuf sites et représente un investissement de 91,2 millions d'euros.



**CITÉ
ADMINISTRATIVE
MONTESQUIEU
À AGEN**

Livrée en 2024, elle permet le regroupement progressif de 300 agents issus de huit services de l'État différents dans des locaux modernisés et plus performants. L'opération a permis de libérer sept sites et représente un montant de 11,6 millions d'euros.



Chiffres clés du programme

1
milliard d'euros
d'investissement
pour 36 cités
administratives

11,2
euros
investis par kWh_{ef}
par an économisé

31
chantiers
livrés à fin 2025

9 000
tonnes de CO₂
évitée par an

60 %
de gains
énergétiques grâce
aux rénovations
et à l'optimisation
des surfaces

87,2
GWh_{ef}
économisés
chaque année

152
millions d'euros
de recettes
attendues issues
des cessions
des bâtiments
domaniaux

255 000
m² libérés
grâce aux baux résiliés et aux sites cédés

2025, l'année charnière

Année charnière, 2025 marque l'aboutissement de grands chantiers engagés et la consolidation de nouvelles méthodes de pilotage. Gouvernance, outils, accompagnement du réseau et réalisations concrètes illustrent une politique immobilière désormais pleinement opérationnelle, ancrée dans les territoires et tournée vers la performance.

- 66 Les chiffres clés de l'immobilier de l'État
- 70 L'année en temps forts
- 74 Piloter, professionnaliser et outiller la politique immobilière de l'État
- 83 Les réalisations 2025 pour un immobilier plus sobre, durable et attractif

Les chiffres clés de l'immobilier de l'État

LE PATRIMOINE IMMOBILIER DE L'ÉTAT

96,8

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

DONT

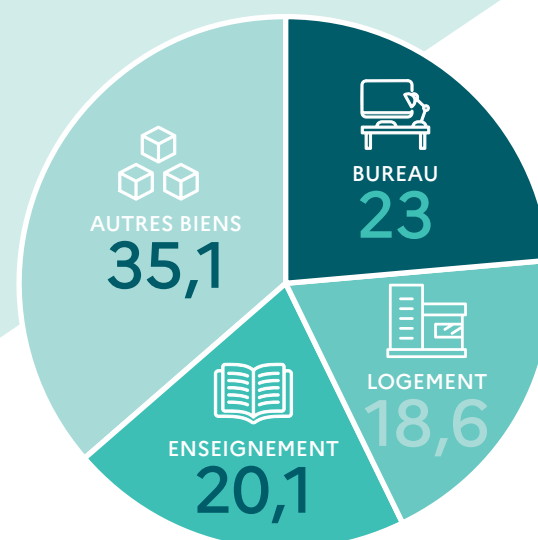
83 %

sont la propriété de l'État

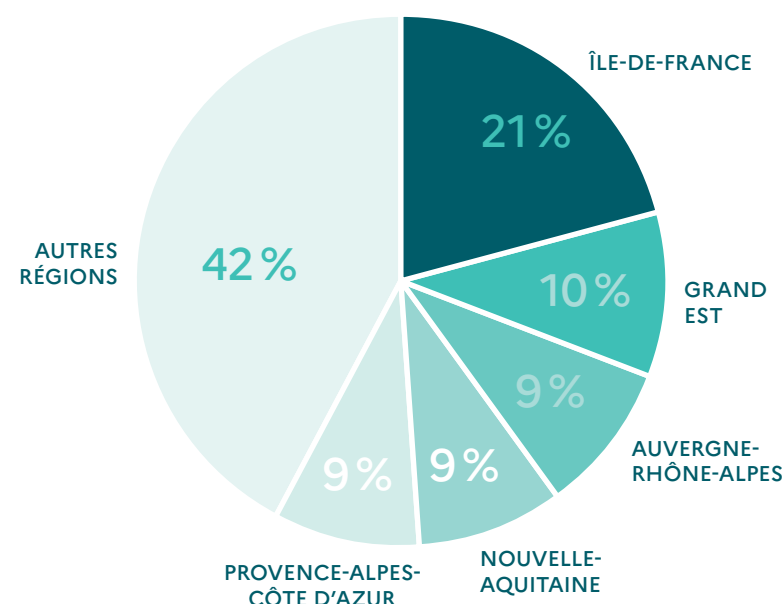
195 284
bâtiments

31 081
terrains

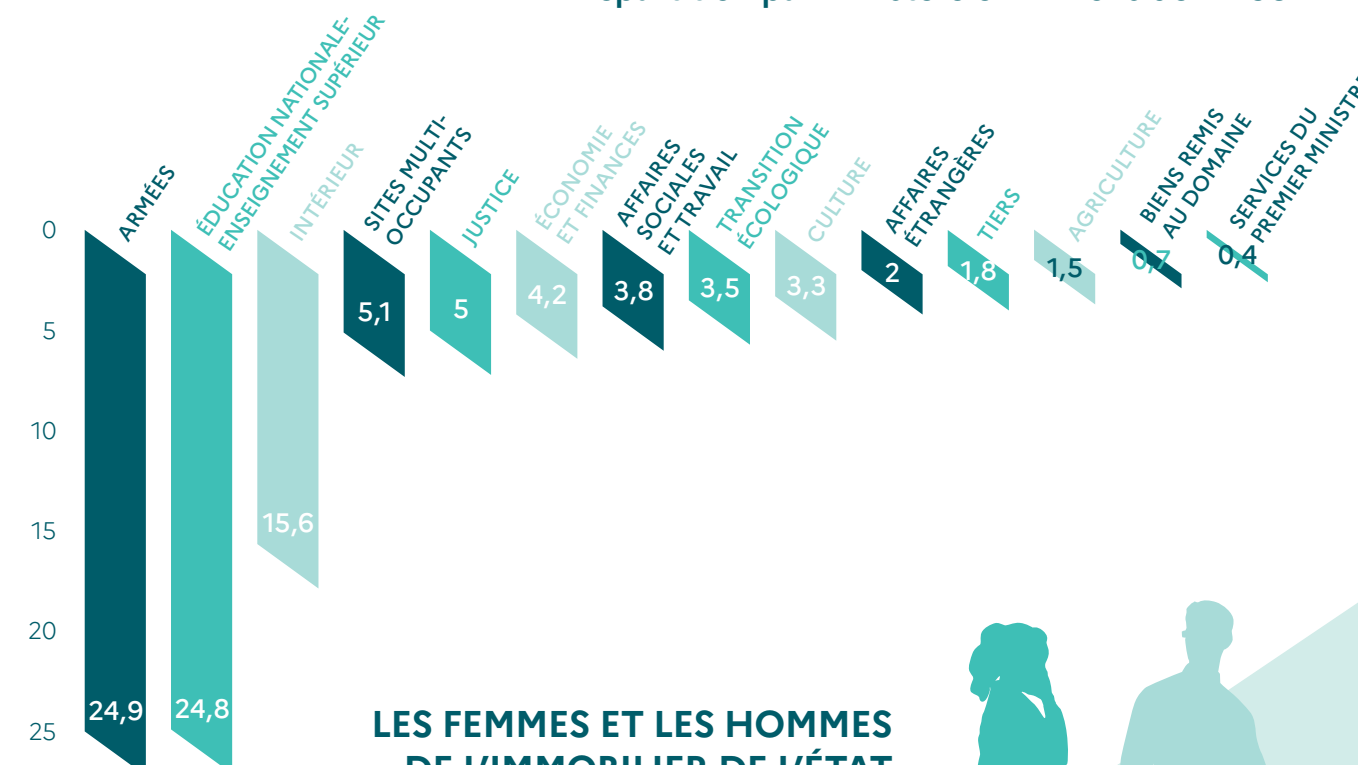
Répartition par type de biens en millions de m² SUB



Répartition par région en m² SUB



Répartition par ministère en millions de m² SUB



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

13 000 agents de l'État dans la filière immobilière



LES DÉFIS DU PARC IMMOBILIER DE L'ÉTAT

Occupation des surfaces de bureaux

24,9 m² SUB par poste de travail

71,9 milliards d'euros de valorisation du parc immobilier de l'État

La consommation annuelle du parc immobilier de l'État représente 16 TWh et 2,6 millions de tonnes eq. CO₂

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

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

819 baux optimisés, pour des gains de 136 millions d'euros

532 cessions signées, pour des gains de 192 millions d'euros

234 acquisitions 2 977 prises à bail



LE BUDGET DE L'IMMOBILIER DE L'ÉTAT

Les recettes

365,7 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)

99,1 millions d'euros de recettes sur le compte de commerce 907

Les dépenses

267,6 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)

239,3 millions d'euros sur le programme 348 « Performance et Résilience des bâtiments de l'État et de ses opérateurs »

134,9 millions d'euros sur le programme 362 « Écologie »

2,8 millions d'euros de dépenses d'investissement sur le compte d'affectation spéciale de l'immobilier de l'État « Opérations immobilières et Entretien des bâtiments de l'État » (programme 723)

Les dépenses de fonctionnement

0,26 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)

0,07 million d'euros sur le budget général (programme 156)

L'année en temps forts

JANVIER

Les résultats de la première édition du **concours CUBE État** pour les économies d'énergie sont officiellement dévoilés lors de la cérémonie de remise des prix à la Maison de la Chimie.

La **première pierre** du futur site des ministères sociaux à Malakoff est posée, lançant la construction du bâtiment Simone Veil destiné à regrouper une partie de l'administration centrale.



FÉVRIER

La nouvelle **cité administrative de Toulouse** est ouverte, marquant l'aboutissement d'un projet de regroupement et de modernisation des services de l'État.

La direction de l'immobilier de l'État organise une journée d'information à destination des élèves-officiers de la **Gendarmerie nationale** sur les enjeux de la politique immobilière de l'État.



MARS

Un webinaire dédié à la **task force sobriété de l'AGILE** est organisé pour présenter des actions opérationnelles de réduction des consommations énergétiques sans investissement.

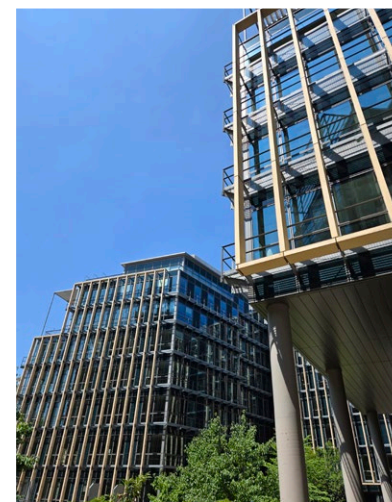
La direction de l'immobilier de l'État intervient dans le cadre d'une formation à l'**Institut national du service public** du 12 au 14 mars, consacrée aux fondamentaux de la politique immobilière de l'État.



AVRIL

L'**AGILE** (agence de gestion de l'immobilier de l'État) s'installe dans de nouveaux locaux au sein de l'**immeuble SPALLIS** à Saint-Denis.

La direction de l'immobilier de l'État est distinguée lors de la Worknight 2025 pour le projet « Best Workplace » mené sur ses **espaces de travail**.



MAI

La **cité administrative Saint-Sever** à Rouen est inaugurée, illustrant la poursuite du programme national de rénovation des cités administratives.

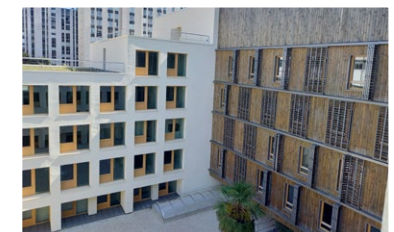
La direction de l'immobilier de l'État accueille le comité de pilotage du réseau européen **PuRE-net** consacré aux politiques immobilières publiques.



JUIN

La direction de l'immobilier de l'État participe à l'**événement BercyInnov** et y présente des projets de transformation, dont les nouveaux espaces de travail récompensés à cette occasion.

Le site **Miollis** à Paris est réceptionné, marquant la livraison d'un ensemble immobilier rénové destiné aux services de l'État.



JUILLET/AOÛT

La direction nationale d'interventions domaniales publie son rapport d'activité consacré aux **évaluations** immobilières réalisées pour le compte de l'État.

L'État cède l'**ancien site de l'École nationale supérieure maritime** à Nantes Métropole dans le cadre d'un projet de reconversion du site.

SEPTEMBRE

Le bâtiment Niemeyer, rénové grâce à France Relance, fait l'objet d'une distinction récompensant la qualité de sa valorisation et de sa réhabilitation.

Une nouvelle formation interministérielle dédiée aux nouveaux espaces de travail est lancée et déployée auprès des services de l'État.



Financé par
l'Union européenne
NextGenerationEU

OCTOBRE

Le site internet de l'immobilier de l'État est mis en ligne dans une version entièrement refondue.

La gestion électronique des documents bâtimentaires fait l'objet d'une communication dédiée présentant ses premières avancées.



NOVEMBRE

Le document de politique transversale consacré à l'immobilier de l'État est publié.

La direction de l'immobilier de l'État participe au **salon de l'emploi de Bercy** et y présente son livret des métiers de l'immobilier de l'État.



DÉCEMBRE

La direction de l'immobilier de l'État est présente au **salon de l'immobilier d'entreprise (SIMI)** pour présenter ses priorités et réformes en cours.

La nouvelle cité administrative de Nancy est livrée, finalisant un projet de regroupement et de modernisation des services de l'État.



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

En 2025, la politique immobilière de l'État a continué de se structurer autour d'un pilotage plus robuste, d'outils modernisés et d'un accompagnement renforcé des équipes. Gouvernance, stratégies territoriales, numérique, professionnalisation et sécurité juridique se complètent pour mieux connaître le parc, sécuriser les décisions et accélérer la transformation.

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

Une gouvernance interministérielle pleinement mobilisée en 2025

La politique immobilière de l'État repose sur une gouvernance interministérielle, à travers des conférences de l'immobilier public, qui fixe un cadre commun, examine les projets et apprécie leur performance au regard de critères immobiliers, environnementaux, techniques et économiques. En 2025, cette gouvernance est restée fortement mobilisée, dans un contexte d'activité soutenue.

La labellisation constitue un jalon essentiel avant tout lancement de projet. Elle permet de s'assurer que les opérations reposent sur des bases solides, qu'elles s'inscrivent dans les orientations de la politique immobilière de l'État et qu'elles répondent aux exigences de sobriété, de qualité et de soutenabilité

financière. En 2025, la dynamique s'est confirmée, avec une majorité de projets instruits au niveau local, au plus près des réalités de terrain, et un suivi renforcé, notamment sur les économies d'énergie engagées et les surfaces libérées.

La procédure de labellisation a par ailleurs poursuivi son évolution afin de mieux intégrer les enjeux de transition écologique, de sobriété immobilière et de simplification des démarches. Les travaux menés tout au long de l'année 2025 préfigurent une actualisation du cadre attendue en 2026.

EN 2025 :

29
conférences
nationales
de l'immobilier public

148
conférences
régionales
de l'immobilier public

159
projets labellisés
au total, dont 23
au niveau national
et 136 au niveau local,
pour un montant
représentant
1 356
millions d'euros

Deux dossiers à fort enjeu labellisés :

La restructuration de l'ensemble central de l'École polytechnique à Palaiseau (130 millions d'euros) et la densification et le réaménagement de la Grande Arche et de la tour Séquoia à La Défense pour accueillir et regrouper les services des ministères de l'Aménagement du Territoire et de la Transition écologique (128 millions d'euros).

Un pilotage collectif renforcé en 2025

Le trilogue de gestion : un dialogue structuré pour piloter la performance

Déployé en 2025, le trilogue de gestion structure le dialogue entre le niveau national (DIE) et les territoires (DRFIP et délégués de la directrice générale) pour suivre les résultats, analyser les écarts et fixer des priorités adaptées aux réalités régionales.

Il couvre l'ensemble des missions de la politique immobilière de l'État, de la sobriété des surfaces à la performance énergétique, en passant par les cessions et le suivi des redevances. En rendant les indicateurs plus lisibles et plus robustes, il renforce la cohérence du pilotage et la capacité collective à tenir le cap.

Le déploiement du trilogue de gestion

- **2025** : déploiement dans 11 régions après expérimentation dans 5 régions pilotes
- **2026** : extension à toutes les régions avec des modalités spécifiques pour l'Île de France

Ce qui évolue pour la campagne 2026 :

- Renovation des indicateurs relatifs aux surfaces et aux consommations d'énergie pour mieux intégrer les enjeux de transition écologique
- Ajustement d'un indicateur pour mieux refléter l'appui aux services départementaux

Une coordination renforcée entre niveau régional et niveau départemental

La structuration territoriale s'est poursuivie avec la consolidation d'un partenariat fonctionnel entre les pôles régionaux de l'immobilier de l'État (PRIE) et les services locaux du domaine (SLD) dans les départements. Après expérimentation, la généralisation est prévue au 1^{er} septembre 2026 dans les 11 régions dotées d'un pôle régional.

Les bénéfices du partenariat PRIE-SLD

- Le renforcement de l'animation des services locaux du domaine par les pôles régionaux.
- Une plus grande expertise et efficacité collective sur les dossiers immobiliers.
- La diffusion des bonnes pratiques et l'harmonisation des activités régionales, notamment sur la valorisation des redevances domaniales.
- La mutualisation des compétences et le soutien aux petites structures, avec rupture de l'isolement.
- Une meilleure connaissance des contextes locaux réciproques et la création d'une véritable communauté régionale autour de la politique immobilière de l'État et du Domaine.
- La facilitation de l'atteinte collective des objectifs fixés dans le cadre des trilogues de gestion.

Accompagner le réseau au quotidien

L'accompagnement du réseau par la DIE repose sur une combinaison d'appui méthodologique, d'animation et de réponses opérationnelles aux difficultés rencontrées sur le terrain. En 2025, cet effort s'est traduit par la diffusion de ressources, l'organisation de temps de mutualisation et le traitement de questions techniques et juridiques au fil de l'eau.

Une nouvelle norme comptable pour mieux piloter

À partir des comptes de l'exercice 2025 présentés au Parlement, la comptabilisation des immeubles de bureaux et de logements évolue. La valeur de marché est remplacée par la méthode du coût d'acquisition, de construction ou de rénovation, déjà retenue pour la majorité des autres biens immobiliers de l'État. Cette évolution renforce la traçabilité des investissements, rend plus lisible l'état du parc dans le temps et facilite l'identification des besoins de maintien en bon état. Ce changement permet de réduire la dépendance aux variations du marché, de mieux retracer les investissements et l'entretien et de mieux refléter l'état réel du bâtiment et l'effort consenti.

Un exemple concret :

jusqu'en 2024, la cité administrative d'Alençon était comptabilisée pour 4,9 millions d'euros sur la base de sa valeur de marché. Désormais, sa valeur comptable reflète les coûts réellement engagés, 13,7 millions d'euros, correspondant à la valeur d'origine du bien, diminuée des amortissements et augmentée des travaux livrés en cours d'année, soit près de 8,9 millions d'euros d'investissements tracés et identifiés.

Mettre la stratégie en mouvement : l'aboutissement des schémas directeurs

Les schémas directeurs sont de véritables boussoles stratégiques. Ils permettent de passer d'objectifs nationaux à des trajectoires opérationnelles pour une région ou une administration, en identifiant des cibles, en priorisant les actions et en organisant un portefeuille de projets cohérent.

En 2025, une étape structurante a été franchie avec la validation de l'ensemble des schémas directeurs immobiliers régionaux (SDIR) de l'Hexagone. Ils couvrent plus de 16 millions de m² de surface utile brute et offrent désormais une vision consolidée et partagée de l'évolution du parc à l'échelle territoriale.

Parallèlement, cinq schémas pluriannuels de stratégie immobilière (SPSI) d'administrations centrales ont été produits, représentant plus de 1,1 million de m² de surface utile brute.

Ces stratégies inscrivent l'évolution du parc à l'horizon 2027-2028 dans un cadre commun, en cohérence avec les priorités nationales, notamment la réduction des surfaces de bureaux, l'amélioration de la performance énergétique et l'adaptation des implantations aux besoins des services.

LES CIBLES À FIN 2027 AFFICHÉES DANS LES SDIR DE L'HEXAGONE :

-14,4 %

la baisse du taux d'occupation des surfaces de bureaux

-24,5 %

la baisse des consommations surfaciques

SDIR, SPSI, de quoi parle-t-on ?

Un schéma directeur immobilier régional (ou SDIR) porte sur l'ensemble du parc immobilier de l'État implanté dans une région, dans une approche interministérielle.

Un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (ou SPSI) porte sur un parc relevant d'une administration unique, ministère ou opérateur.

Zoom sur le SDIR Occitanie

Le schéma directeur immobilier régional d'Occitanie 2023-2027 s'appuie sur un diagnostic portant sur 18 609 biens pour 8 millions de m². Il met en évidence un patrimoine très varié, inégalement réparti sur le territoire et des besoins importants de remise à niveau, avec un besoin de financements prioritaires estimé à 400 millions d'euros sur la période. Le premier bilan à fin 2024 confirme une trajectoire globalement bien orientée, avec une réduction des surfaces de bureaux proche de la cible (-5 %) et une baisse des consommations énergétiques plus rapide qu'attendu, soutenues par le suivi systématique des opérations via la labellisation.

• 5 projets retenus en 2025 au financement interministériel pour près de 20 millions d'euros



Zoom Mayotte : un schéma directeur d'urgence pour la reconstruction

Le 14 décembre 2024, le cyclone Chido frappe sévèrement Mayotte. Le 12 janvier 2025, la tempête Dikeledi touche à nouveau un territoire déjà fortement affecté.

Dans ce contexte, le diagnostic immobilier réalisé avant ces événements devient inopérant et impose de refonder rapidement la stratégie. Un schéma directeur immobilier régional intermédiaire est élaboré pour prioriser les décisions dans l'urgence. Il organise une réponse en trois temps. D'abord, assurer la sécurité des personnes et des biens et fiabiliser les sites indispensables à la continuité de service. Ensuite, remettre le parc en fonctionnement, dans un contexte de forte tension sur les matériaux, les entreprises et les délais d'approvisionnement. Enfin, engager la reconstruction sur des standards renforcés de robustesse et de qualité d'usage, afin de réduire la vulnérabilité du parc face aux aléas climatiques.

Cette approche se traduit par des opérations prioritaires structurantes. Le projet Boboka 2 constitue l'opération centrale pour le ministère de l'Économie et des Finances. Il prévoit la construction d'un immeuble neuf sur une parcelle attenante au centre des finances publiques existant, afin de regrouper sur un même site des effectifs de la direction régionale des douanes et droits indirects et de la direction régionale des Finances publiques (DRFIP). Ce regroupement présente une cohérence fonctionnelle forte et s'inscrit pleinement dans les orientations de la politique immobilière de l'État, en réduisant le recours à des surfaces locatives.

La relocalisation d'une partie des effectifs de la DRFIP sur Boboka 2 permettra de libérer des capacités sur le site de Mariazé, appelé à accueillir de nouveaux services. Le site locatif de Kawéni pourra ainsi être restitué. Le site de Mariazé comprend également des logements, qui ont vocation à être convertis en espaces de travail dans le cadre de la densification de l'immeuble et une fois des appartements « NAS » (nécessité absolue de service) livrés sur le site de Boboka 2. Le coût global de l'opération est estimé à 16 millions d'euros, avec un financement partiel reposant sur la cession de l'immeuble Jacaranda au centre hospitalier de Mayotte.

« Nous veillons à ce que le parc de l'État soit couvert par des stratégies immobilières qui sont de véritables boussoles stratégiques. Notre rôle est de garantir qu'elles pointent vers un cap clair : celui de la sobriété immobilière en visant à mieux utiliser l'existant, questionner chaque m², prioriser les besoins réels et adapter notre parc aux enjeux de demain. Elles permettent de relier des orientations stratégiques globales, portées par les contrats d'objectif et de performance, à des décisions très concrètes qui s'incarnent dans l'immobilier. Notre responsabilité est d'arbitrer et de faire tenir le cap dans la durée. Nous avons un rôle d'accompagnement et de pédagogie auprès des différents acteurs pour sortir des réflexes de construction et objectiver les arbitrages dans un contexte de résilience de nos bâtiments face à un écosystème sous contraintes multiples (budgétaire, écologique, sécuritaire...). C'est un défi à plusieurs dimensions, que je suis ravie de relever avec l'ensemble des acteurs concernés ! »

Sandra Senichault, adjointe à la cheffe du bureau doctrine et stratégie à la direction de l'immobilier de l'État

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

La transformation de l'immobilier de l'État s'appuie sur des outils numériques capables d'améliorer la connaissance du parc, de fiabiliser les données, de tracer les décisions et de fluidifier les processus.

En 2025, la modernisation du système d'information s'est poursuivie avec deux jalons particulièrement structurants : l'entrée en phase de contractualisation du programme de nouveau socle de gestion immobilière (NSG) et le lancement d'un pilote de gestion électronique des documents bâtimentaires, destiné à sécuriser et partager la documentation liée aux biens.

Le nouveau socle de gestion immobilière (NSG) : un référentiel commun pour mieux piloter

Le NSG constitue l'un des chantiers numériques majeurs de la politique immobilière de l'État. Dédié à la connaissance du parc et à la gestion des contrats, il vise à doter l'ensemble des acteurs de l'immobilier de l'État d'un référentiel commun, modernisé et partagé, reposant sur un progiciel unique.

L'objectif est clair : disposer d'une vision consolidée, fiable et partagée du patrimoine immobilier de l'État, afin de mieux piloter, optimiser et accompagner sa transformation.

Le NSG doit permettre :

- un **socle applicatif unique**, remplaçant les outils existants et supprimant les doubles saisies ;
- des **données fiabilisées**, consolidées dans un référentiel patrimonial unifié ;
- une **meilleure interopérabilité** entre le système d'information immobilier de l'État et ceux des ministères et opérateurs, qui pourront également utiliser le NSG pour gérer leur parc ;
- des **processus harmonisés**, simplifiant la gestion de la connaissance du parc et des contrats.

Grâce à une solution de type progiciel de gestion intégré, le NSG vise ainsi à améliorer l'efficacité collective, la qualité des données et l'expérience des utilisateurs, à tous les niveaux.

En 2025, une étape décisive a été franchie avec la finalisation du cadrage et l'entrée en phase de contractualisation. Le cahier des charges a été adressé aux éditeurs en juillet 2025. À partir d'octobre, l'analyse des offres a été engagée, avec l'association d'administrations pilotes et une forte mobilisation des équipes. Cette phase se poursuit au premier semestre 2026, avec un resserrement progressif sur les solutions privilégiées. En parallèle, plusieurs chantiers ont été anticipés avant même le choix de la solution : conduite du changement, référentiels et qualité des données, scénarios de déploiement et gestion des habilitations. Le lancement opérationnel du NSG est prévu au second semestre 2026, après sélection de la solution.

GED'Immo : sécuriser et partager la documentation des biens

Le projet GED'Immo vise à structurer la gestion documentaire de l'immobilier de l'État. Déployée fin septembre 2025 en phase pilote au sein de la direction départementale des Finances publiques des Yvelines, ainsi qu'au niveau régional dans le Grand Est, cette nouvelle gestion électronique des documents facilite l'accès, le partage et la pérennisation des documents de référence relatifs aux biens.

À terme, GED'Immo permettra à l'ensemble des services immobiliers de l'État, départementaux, régionaux et nationaux, de disposer d'un **espace de stockage commun, sécurisé et interconnecté** avec l'inventaire immobilier de l'État. Un moteur de recherche performant doit notamment faciliter l'accès aux informations et leur partage entre acteurs.

Déployé sur une architecture conforme au standard SecNumCloud de l'ANSSI, le dispositif garantit un haut niveau de sécurité et de souveraineté des données publiques.

La généralisation à l'ensemble du réseau de la DIE est prévue au premier semestre 2026, avant une ouverture progressive aux ministères et opérateurs à partir de 2027. Le produit continuera d'évoluer afin de couvrir progressivement l'ensemble du cycle de vie des bâtiments, de leur entrée dans l'inventaire jusqu'à leur cession.

« Pour GED'Immo, le nouvel outil de gestion électronique des documents de la DIE, nous avons appliqué les principes de l'agilité informatique : livrer rapidement un produit minimaliste pour bénéficier des expériences de terrain puis l'enrichir régulièrement sur la base de ces besoins concrets. Le pilote a été livré en septembre 2025, il va être déployé cette année à tout le réseau DIE. Nous attendons avec impatience les retours des nouveaux utilisateurs. »

Sylvain Planque, chef de projet maîtrise d'ouvrage à la DIE

Développer les outils collaboratifs

En complément des grands chantiers structurants du système d'information, la DIE a poursuivi en 2025 le déploiement d'outils numériques collaboratifs afin de faciliter le travail quotidien des équipes, de fluidifier les échanges avec le réseau et de renforcer l'efficacité collective. Cette dynamique repose sur la valorisation des outils souverains portés par la direction interministérielle du numérique comme le déploiement de La Suite numérique de l'État (notamment Grist et Visio) pour le suivi des dispositifs et le travail collaboratif, le recours à des solutions comme Sites conformes pour refondre le site vitrine de l'immobilier de l'État, permettant de renforcer l'autonomie des équipes et de supprimer les coûts de développement informatique, ou encore l'utilisation de Démarches numériques.

Perspective : la donnée, levier de transformation

Face aux enjeux de décarbonation, de vieillissement du parc, d'adaptation au changement climatique et de maîtrise des coûts, la donnée devient un levier central du pilotage de l'immobilier de l'État. En croisant informations techniques, énergétiques, territoriales, financières et d'usage, l'objectif est de dépasser une approche bâtiment par bâtiment pour adopter une vision globale et durable des territoires.

L'exploitation des données doit permettre d'identifier les bâtiments prioritaires, de mieux cibler les investissements, d'anticiper les consommations, de cartographier les risques climatiques et d'optimiser la

gestion administrative. À terme, des outils comme les capteurs intelligents, les jumeaux numériques ou les modèles prédictifs climatiques pourraient renforcer une gestion plus proactive, plus résiliente et plus efficiente du parc immobilier.

La réussite de cette transformation repose toutefois sur plusieurs conditions : la fiabilité et la mutualisation des données, le développement des compétences des agents, l'adhésion des utilisateurs, la maîtrise des coûts et la transparence des usages.

Professionaliser la filière et renforcer l'attractivité

La feuille de route interministérielle des ressources humaines de l'immobilier de l'État vise à structurer et renforcer l'attractivité d'une filière de plus de 13 000 agents. Elle s'attache à améliorer la connaissance des effectifs, développer les compétences, favoriser la mutualisation des ressources et rendre plus visibles les métiers et les parcours.

En 2025, ce chantier est entré dans une phase plus opérationnelle, avec des livrables concrets au service de l'ensemble de la communauté interministérielle, mobilisée et animée par la DIE autour de besoins communs et partagés.

- Un recensement inédit des formations proposées par les ministères et les opérateurs a été réalisé, première étape pour mieux identifier les besoins, limiter les redondances et engager une dynamique de mutualisation. Il a abouti à la publication d'un catalogue de formations à destination de la filière.

- L'offre de formation interministérielle a également été renforcée, avec la création ou la refonte de modules sur des priorités partagées (nouveaux espaces de travail, stratégies immobilières, transition énergétique, sobriété des usages). Au total, plus de 2 700 personnes ont été formées sur ces thématiques en 2025.
- En parallèle, les travaux préparatoires à une base documentaire immobilière interministérielle ont été engagés : premières maquettes, structuration des thématiques, mobilisation des services et du réseau déconcentré. Ce futur outil de référence en ligne est attendu en 2026.
- Les premières actions pour affiner la connaissance des ressources humaines dédiées à l'immobilier ont été menées, notamment via l'enrichissement des données demandées aux ministères et opérateurs dans le cadre du document de politique transversale 2026.

13 690 équivalents temps plein travaillés en 2025
pour **929** millions d'euros de dépenses de personnel consacrées à l'immobilier de l'État



Marque employeur :

rendre la filière plus visible et plus attractive

La professionnalisation s'appuie aussi sur une meilleure visibilité de la politique immobilière de l'État et de ses métiers. En 2025, trois leviers ont été particulièrement mobilisés :

- Le livret de l'immobilier de l'État a été conçu pour présenter les métiers, les parcours et la diversité des missions, afin de mieux faire connaître la filière et de renforcer son attractivité.
- Le site internet de l'immobilier de l'État a été refondu pour offrir une information plus claire, plus accessible et plus utile aux agents comme aux partenaires, avec une meilleure mise en valeur des ressources et des projets.
- Le compte LinkedIn de l'immobilier de l'État a poursuivi son développement et a gagné 14 000 nouveaux abonnés en 2025, contribuant à faire connaître les réalisations, les méthodes et les opportunités de la filière.



Former, diffuser, capitaliser : une offre au service des équipes

En 2025, la professionnalisation s'est appuyée sur une combinaison de formations, de webinaires, de ressources méthodologiques et de retours d'expérience, afin d'aider les équipes à sécuriser leurs projets, de les accompagner dans les évolutions réglementaires, et de diffuser des pratiques

communes. Des fiches pratiques et guides ont notamment été publiés sur la gouvernance d'un projet immobilier, le management des risques et les étapes d'une acquisition. Les outils d'analyse financière ont été renforcés avec la mise à jour de l'outil de simulation et d'analyse financière des projets immobiliers et une vidéo de prise en main visant à favoriser l'autonomie des porteurs de projet.

Plus de **3 900** participants aux formations et sensibilisations interministérielles en 2025 sur l'immobilier de l'État et la gestion domaniale

Création de **2** nouvelles formations interministérielles dédiées aux nouveaux espaces de travail et à la conduite du changement, ainsi qu'aux usages éco-responsables dans les bâtiments publics



« La DIE renforce le dispositif d'accompagnement des personnels exerçant des missions de gestion stratégique d'actifs. L'objectif du cursus interministériel de formations, mis en place par la DIE, est le suivant : appréhender les acteurs et outils pour piloter son parc et élaborer sa stratégie immobilière pluriannuelle, maîtriser les étapes et le montage d'une opération immobilière.

En 2025, ce cursus a été enrichi de deux modules :

- sur les nouveaux espaces de travail, pour réussir son aménagement, sur le plan technique mais aussi en intégrant la conduite du changement ;
- sur les usages éco-responsables dans les bâtiments publics, en lien avec l'Institut de la gestion publique et du développement économique et le Cerema. Ouvert à l'interministériel, c'est l'opportunité pour les participants d'identifier les enjeux, les besoins et les pratiques au sein de leur service, puis de mettre en œuvre des actions très concrètes avec les occupants pour réduire les consommations énergétiques. Régulation du chauffage, relamping ou tout simplement adaptation de sa tenue vestimentaire font partie des leviers d'action explorés. »

Laurence Maurette, chargée de mission à la direction de l'immobilier de l'État



6 chantiers structurants de la feuille de route RH

- Diagnostic et suivi des ressources humaines et des compétences
- Formation continue et articulation avec la formation initiale
- Ressources partagées et animation de la communauté
- Métiers, parcours et attractivité
- Gouvernance de la filière
- Relations avec les partenaires externes

Apporter un appui juridique au service des projets et des territoires

La sécurisation juridique conditionne la faisabilité et la soutenabilité des opérations, en particulier celles à forts enjeux, les montages innovants et les situations patrimoniales sensibles. En 2025, cette expertise s'est traduite par le suivi de plus de 65 dossiers complexes suivis au long cours, couvrant des montages immobiliers, des occupations domaniales, des régularisations d'occupation, des transferts et des dispositifs de valorisation. Cette expertise s'est également traduite par l'animation d'un groupe de travail interministériel visant à définir des bonnes pratiques pour les montages de construction et de financement de nouveaux commissariats.



Ce que recouvre l'appui juridique

- Expertises sur des montages juridiques et contractuels complexes et sur des dossiers sensibles
- Contributions normatives et réglementaires pour adapter le cadre juridique aux besoins opérationnels
- Suivi de contentieux et production d'écritures sur des dossiers à enjeu doctrinal
- Veille juridique et diffusion de la jurisprudence utile au réseau

Produire de la doctrine et anticiper les évolutions

Dans le prolongement de cet appui opérationnel, l'année 2025 a été marquée par une activité normative soutenue, avec des contributions à l'élaboration de textes et de projets de loi portant sur des sujets variés, notamment les concessions, les biens vacants et sans maître, le logement, ou certains transferts et affectations. Ces travaux permettent d'actualiser le cadre juridique et d'adapter les outils aux besoins opérationnels, en intégrant les enjeux de simplification et de sécurisation.

Suivre le contentieux et la jurisprudence

En 2025, une dizaine de contentieux ont été suivis devant les juridictions administratives et judiciaires, notamment sur des questions d'évaluation, de clauses de complément de prix ou d'expropriation. Plusieurs décisions ont permis de consolider la doctrine, en clarifiant les garanties procédurales et les règles applicables en cas de défaillance d'une partie. La veille juridique a été renforcée avec la publication de trois numéros thématiques rassemblant 41 commentaires de décisions et par l'animation de webinaires réunissant plusieurs centaines de participants.

102

saisines traitées en 2025 par la cellule de réponse juridique dédiée, en plus d'un reliquat de 26 saisines de 2024

26

jours de délai moyen de traitement en 2025, dans un contexte de complexité croissante des dossiers

Les réalisations 2025 pour un immobilier plus sobre, durable et attractif

En 2025, la transformation s'est poursuivie dans la continuité des orientations fixées ces dernières années, autour d'un cap partagé : réduire les consommations et les émissions, améliorer la qualité d'usage et renforcer l'efficacité de la dépense immobilière. Les résultats reposent sur une combinaison de leviers complémentaires : mobilisation des occupants, outils de pilotage, accompagnement de terrain, financement ciblé des rénovations lourdes, et actions de valorisation et d'optimisation.

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

Réduire les consommations énergétiques à moindre coût, changer les usages : le concours CUBE et la task force sobriété

Le concours CUBE État : de la sobriété subie à la sobriété désirée
Lancé en novembre 2023, le concours CUBE État est la première compétition d'économies d'énergie organisée au sein de l'État. La deuxième édition (2024-2025) confirme que la sobriété par les usages peut générer des gains significatifs, sans attendre des travaux lourds.



« Nos objectifs de transition énergétique sont ambitieux et néanmoins indispensables. Face aux contraintes actuelles, l'enjeu n'est plus seulement d'investir, mais d'apprendre à faire avec le déjà-là. De vastes gisements d'économies d'énergie nous entourent et sont immédiatement accessibles, à condition de faire évoluer nos comportements. Le concours CUBE État le démontre : en transformant leurs usages, les cubistes réduisent jusqu'à plus de 30 % leurs consommations sans travaux. Précurseurs, ils facilitent l'adoption de nouvelles normes à l'échelle de l'État. »

Romain Gorges, chargé de mission climat et résilience à la direction de l'immobilier de l'État

Le succès au rendez-vous pour cette deuxième édition du concours CUBE État

300

candidats engagés

827

bâtiments

2

millions de m² mobilisés

111

candidats « récidivistes » ayant participé également à la première édition

Des résultats au niveau de la première édition :

10,9%

d'économies d'énergie en moyenne

27%

pour les 20 meilleurs candidats

30%

pour le meilleur nouveau candidat

50%

pour le meilleur « irréductible », engagé sur deux éditions successives.

Plusieurs sites affichent des performances de 15 % à 30 %, parmi lesquels des palais de justice, des rectorats et des sites aéroportuaires.





Au-delà des chiffres, l'édition 2024-2025 met en évidence un facteur clé de réussite : le collectif. Les candidats les plus performants ont structuré une organisation dédiée (équipe projet, mobilisation interne, actions de sensibilisation, challenges). L'implication de la hiérarchie s'avère déterminante, comme l'illustre la mobilisation autour du palais de justice de Boulogne-sur-Mer, avec 31,2 % d'économies d'énergie et 32,8 % de baisse des émissions.

Cérémonie de remise des prix de la deuxième édition du concours CUBE État.



La task force sobriété de l'AGILE : améliorer l'exploitation et la maintenance des sites

Pour répondre aux objectifs de sobriété et limiter l'impact budgétaire des fluctuations des prix de l'énergie, des solutions concrètes permettent d'agir rapidement. Financée par la DIE et confiée à l'AGILE, la task force sobriété accompagne les gestionnaires de bâtiments de l'État en identifiant des actions à gain rapide, avec un investissement nul ou très réduit.

Sur le terrain, de nombreuses économies d'énergie reposent sur des actions simples et souvent peu coûteuses : réglages, programmation, équilibrage, correction d'anomalies, petits travaux techniques.

Le dispositif a été prolongé jusqu'en 2027.

Des résultats probants pour la task force sobriété

Plus de **1 050** nouveaux bâtiments ont bénéficié d'une intervention en 2025

3 150 bâtiments accompagnés depuis le lancement du dispositif

Plus de **7 500** actions préconisées

23 personnes mobilisées sur le territoire

et **9** partenaires régionaux

Un taux de satisfaction proche de **90 %**



« Calorifuger un réseau oublié, remplacer des têtes thermostatiques bloquées, ajuster une consigne ou un planning de chauffe : ce sont souvent de petites actions, peu coûteuses (voire sans coût), mais très efficaces. La task force sobriété aide à les identifier rapidement et à les mettre en œuvre sans attendre. Résultat : 15 % d'économies d'énergie en moyenne et un meilleur confort thermique pour les agents. »

Hugo Berthelé, adjoint à la responsable de l'équipe projet à la DIE

Outiller les acteurs pour passer de la règle à l'action

Guides pratiques : sécuriser et professionnaliser les projets

En 2025, la production de guides s'est poursuivie pour accompagner les porteurs de projets dans la mise en œuvre des obligations réglementaires, en tenant compte des spécificités des services de l'État. Deux thématiques structurantes ont concentré l'effort :

- le déploiement d'installations photovoltaïques sur le bâti ;
- la mise en place de systèmes d'automatisation et de contrôle des bâtiments (BACS), conformément aux obligations applicables aux bâtiments tertiaires.

Ces guides visent un objectif concret : faire émerger des projets robustes, de la conception à l'exploitation, qui constitue souvent le point fragile des dispositifs techniques. Leur élaboration s'appuie sur une démarche collaborative (retours d'expérience, sécurisation des prérequis, choix techniques et contractuels).

Compte tenu de la complexité du sujet, la publication des guides sur les BACS s'est accompagnée de trois webinaires, de la compréhension des exigences à la mise en œuvre opérationnelle. **Au total, 800 personnes** ont participé à ces temps d'information.

Mieux mesurer pour mieux piloter la performance énergétique

En 2025, l'**OSFI** (outil de suivi des fluides interministériel) a fait l'objet d'améliorations importantes. La priorisation des données télérelevées a permis d'augmenter la complétude et la fiabilité des informations, qui alimentent directement les indicateurs de suivi des consommations et les tableaux de bord des administrations. Cette évolution a été renforcée par un chantier ciblé avec

les territoires : **sept régions** ont été accompagnées pour identifier l'origine d'anomalies patrimoniales ou de consommation, puis les corriger.

Pour soutenir l'appropriation de l'outil, trois webinaires ont été organisés rassemblant plus de **600 participants**. Une communauté d'utilisateurs a également été constituée afin de contribuer aux évolutions de la plateforme et à la résolution des incidents les plus bloquants.

À fin 2025, la plateforme atteint une maturité d'usage structurante :

67 000 biens référencés,
dont **82 %** réconciliés entre compteur et bâtiment

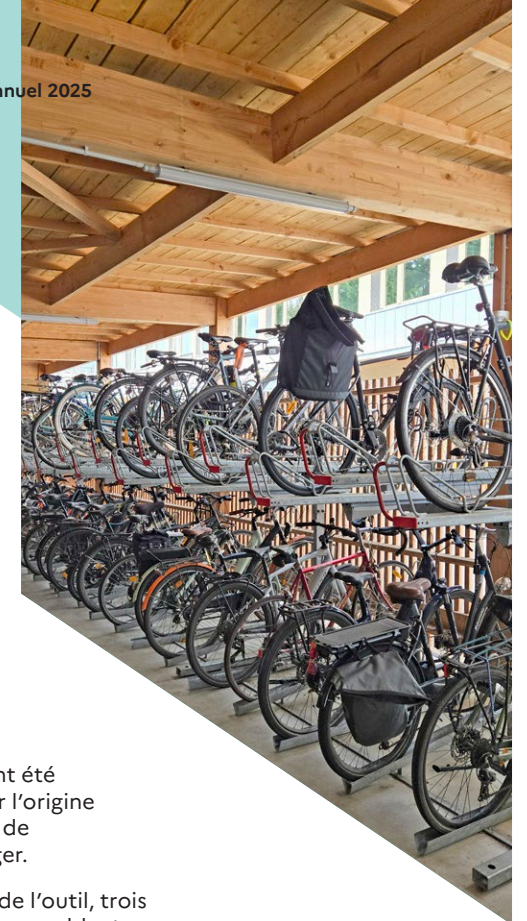
4 000 utilisateurs enregistrés

43 formations dispensées depuis la création de l'outil

Le chantier le plus complexe reste la récupération automatique des données et la réconciliation entre compteurs et bâtiments, même si des progrès importants ont été obtenus ces deux dernières années avec les distributeurs et les fournisseurs d'énergie.

À ce jour :

- taux de collecte : **90 %** pour l'électricité télérelevée, **75 %** pour le gaz
- **2,4** millions de factures récupérées chaque année
- **410** connecteurs créés depuis 2021 (en progression continue)



Préserver la santé des usagers : consolider la gestion du risque amiante avec la DTAthèque

La prévention du risque amiante est un enjeu majeur pour la sécurité des agents et des usagers. La DTAthèque, outil de gestion des dossiers techniques amiante mis en place par la DIE, est obligatoire pour l'ensemble des administrations, opérateurs et établissements publics. Un effort d'intégration et de mobilisation a été mené de 2023 à 2025 pour ancrer l'obligation de réaliser et de mettre à jour la documentation.

À fin 2025 :

- **401** administrations ont intégré l'outil (94 % du périmètre visé)
- **40 680** biens intégrés (88 %)
- **4 000** utilisateurs actifs
- **68** administrations ont souscrit à une offre avancée
- **2** webinaires de partage d'expérience en 2025
- **2** clubs utilisateurs mis en place pour porter les besoins d'évolution

Le déploiement étant désormais quasi achevé, l'enjeu prioritaire devient la complétude documentaire : intégration et mise à jour des DTA. À fin 2025, 12 % du parc intégré dans le socle commun est couvert par un DTA, contre 90 % dans le cadre de l'offre avancée.

Rénover et moderniser les bâtiments

L'intervention combine des travaux à gains énergétiques rapides, pour un coût modéré, et des rénovations lourdes, plus coûteuses mais souvent indispensables pour atteindre les objectifs de performance à terme.

En 2025, **466 millions d'euros** ont été engagés sur le programme 348 « performance et résilience des bâtiments de l'État et de ses opérateurs » pour la rénovation des bâtiments. L'opération de réhabilitation et d'extension du centre administratif départemental de Nanterre (Hauts-de-Seine) représente à elle seule **334 millions d'euros**.

La DIE a également poursuivi le financement de projets de rénovation lourde et d'études, avec un volume significatif de dossiers instruits dans le cadre de la mesure « transition écologique » du programme 348 : **64 dossiers déposés, 41 financés** (7 études et 34 opérations de travaux), pour **107 millions d'euros**.

Enfin, **80 millions d'euros** ont été engagés sur le programme 723 en vue de l'extension et de la réhabilitation de l'aile des archives du Quai d'Orsay.



Accessibilité : prioriser les bâtiments essentiels et fiabiliser la donnée

En 2025, la DIE a contribué, avec la délégation interministérielle à l'accessibilité, au chantier d'accessibilité des bâtiments recevant du public : sensibilisation des responsables immobiliers, consolidation de la donnée, meilleure prise en compte dans les stratégies et l'analyse des projets. Une nouvelle étape a été confirmée lors du comité interministériel du handicap du 6 mars 2025 : certains ERP « essentiels » (commissariats, gendarmeries, tribunaux,

hôpitaux, écoles) doivent renforcer leur accessibilité en 2025. Les bâtiments essentiels suivis présentent un taux d'accessibilité moyen d'environ 50 %, avec des contraintes souvent fortes (bâtiments anciens, patrimoniaux, mises à disposition). Une campagne de fiabilisation des données a été engagée pour cibler les sites les plus utilisés par les usagers et prioriser les mises en conformité. Pour les autres bâtiments, les taux varient entre 60 et plus de 90 % selon les ministères.



Zoom sur deux projets financés en 2025 :

📍 À CARCASSONNE :

Rénovation lourde et densification du site de la DDTM

Ce projet vise à regrouper sur une même implantation des équipes aujourd'hui réparties sur trois sites, en rénovant le bâtiment principal de la direction départementale des territoires et de la mer (DDTM). Il combine densification, modernisation des espaces de travail et performance environnementale.

LES +

- ratio d'occupation : **16,8 m²** par résident (contre 27,7 m²)
- réduction des surfaces : **41 %**
- amélioration de la performance énergétique : environ **70 %**

📍 À SAINT-PIERRE-ET-MIQUELON :

Rénovation du siège de la DTAM

L'opération concerne la rénovation lourde du bâtiment qui accueille la direction des territoires, de l'alimentation et de la mer (DTAM), un immeuble administratif issu d'une ancienne résidence du Gouverneur (1974).

Situé en bord de mer, le site est exposé à un climat froid et très salin, avec des contraintes fortes sur l'état des façades et le confort thermique.

L'objectif est double : sécuriser et pérenniser le bâtiment, et améliorer nettement sa performance énergétique au bénéfice des agents.

Budget :
9,8
millions
d'euros
Livraison
prévue
fin
2029

Budget :
1,1
million
d'euros
Livraison
prévue
fin
2027





Le programme de rénovation des cités administratives franchit une étape clé

Piloté par la DIE, le programme des cités administratives respecte ses engagements de délais, de coûts et de performance, dans le cadre d'une enveloppe ferme d'1 milliard d'euros, malgré un contexte fortement contraint (crise sanitaire, tensions sur les approvisionnements, inflation). Ces chocs ont été absorbés sans déviation de trajectoire, attestant d'un pilotage robuste et d'un suivi renforcé des opérations (performance énergétique, coûts, exploitation-maintenance, qualité d'usage).

À l'approche de la livraison des derniers chantiers, prévue pour la quasi-totalité avant la fin du premier trimestre 2026, le programme entre dans une phase de capitalisation, avec un retour d'expérience approfondi : gouvernance, management des risques, pilotage budgétaire et de la performance, montages contractuels, nouveaux espaces de travail, cessions, satisfaction des usagers et conditions d'exploitation après travaux.

Avec **12 cités livrées en 2025**, ce sont désormais **31 cités** qui ont été modernisées depuis le lancement du programme en 2018.

Les cités livrées en 2025 :
Colmar, Tulle, La Rochelle,
Grenoble, Alençon, Orléans,
Dijon, Nancy, Bar-le-Duc,
Bourges, Mâcon et Soissons.



CITÉ D'ORLÉANS



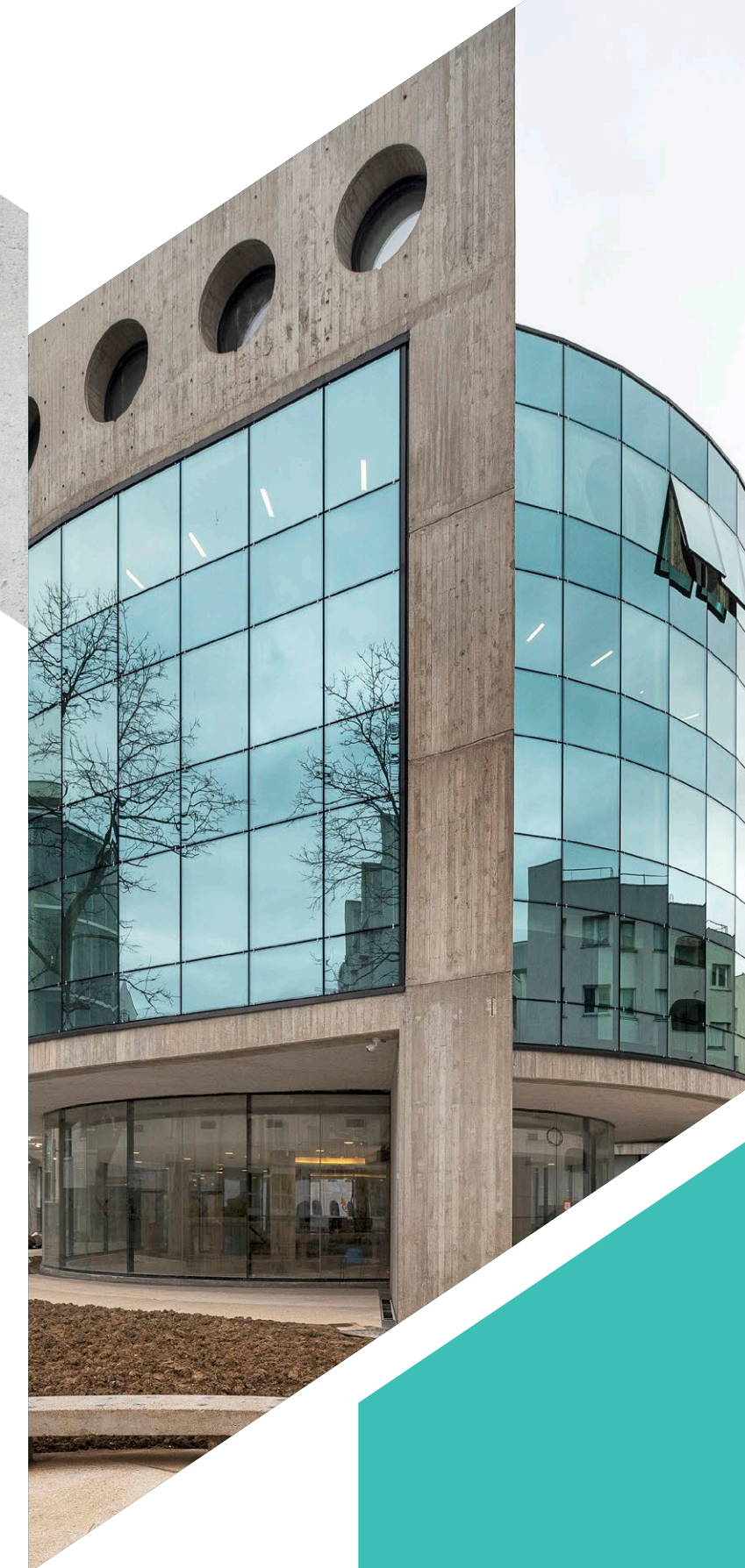
CITÉ DE TULLE

Le plan national de relance et de résilience (PNRR)

Le plan national de relance et de résilience (PNRR) constitue la déclinaison française du mécanisme européen de relance mis en place après la crise sanitaire. Il représente 40 milliards d'euros de financements européens, soit 40 % du plan France Relance, versés sous condition de résultats précisément définis avec la Commission européenne.

Dans ce cadre, la direction de l'immobilier de l'État pilote la mesure « **Rénovation des bâtiments publics de l'État et de ses opérateurs** », dotée de **2,7 milliards d'euros**, qui a permis de financer **plus de 4000 projets** de rénovation énergétique sur l'ensemble du territoire.

Le refinancement européen repose sur un pilotage exigeant : suivi rigoureux des projets, transmission de pièces justificatives conformes et anticipation des audits. En 2025, la DIE a franchi une étape clé avec la validation des cibles associées à la quatrième demande de paiement, aboutissant au versement de 3,3 milliards d'euros à la France, et a engagé la sécurisation des cibles finales attendues en 2026. Cette réussite repose sur une mobilisation collective du réseau interministériel et un suivi étroit des exigences européennes, au service de la transition écologique du parc immobilier.



Adapter les espaces aux nouvelles organisations du travail

L'immobilier de l'État évolue pour offrir des espaces de travail plus flexibles, plus durables et mieux adaptés aux usages. Après un premier appel à projets, un deuxième appel a été lancé en avril 2024 pour amplifier la dynamique. En 2025, plusieurs projets livrés illustrent la diversité des contextes et des solutions, avec un point commun : partir des besoins réels des équipes pour améliorer la qualité de vie au travail et optimiser l'occupation des surfaces.

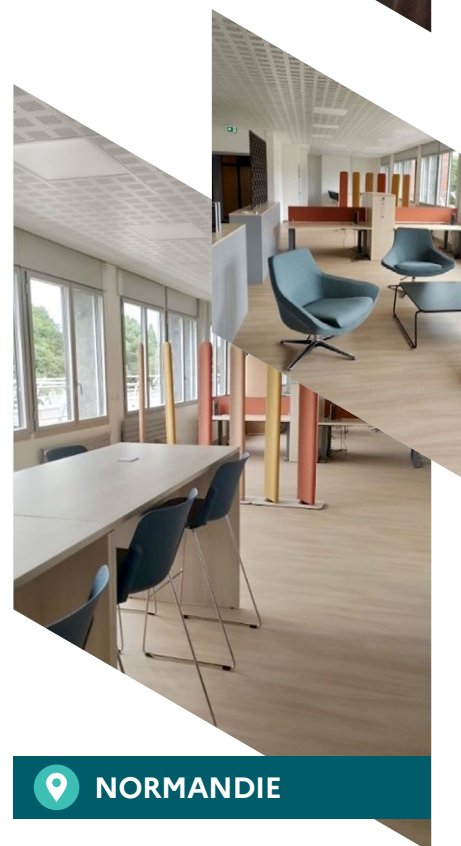
OCCITANIE

Le réaménagement de plateaux existants de la direction des services départementaux de l'Éducation nationale à Tarbes a permis de créer des ateliers collaboratifs favorisant une densification innovante des espaces.



NOUVELLE-CALÉDONIE

Le réaménagement des locaux de la trésorerie de Poindimié a modernisé l'accueil du public (sécurisé et accessible) et repensé les espaces de travail pour favoriser les échanges et la collaboration.



NORMANDIE

À Évreux, un réaménagement a accompagné le regroupement de deux services de la direction départementale des Finances publiques sur un même site. Les locaux ont été transformés en espaces ouverts, modulables et lumineux, intégrant des espaces de réunion et de convivialité. Cette nouvelle organisation améliore les conditions de travail et s'accompagne d'une réduction de 18,8 % des surfaces par résident.

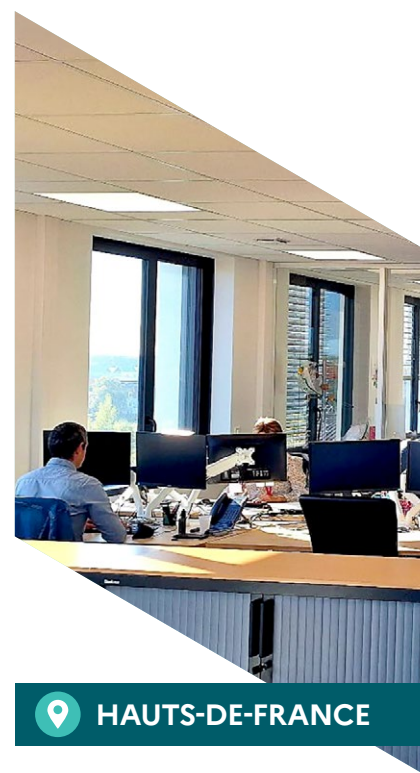
BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ

Les nouveaux espaces de travail du pôle régional de l'immobilier de l'État, implantés à Dijon, ont été conçus autour de bureaux non attribués et d'espaces collaboratifs et de confidentialité.



HAUTS-DE-FRANCE

Les nouveaux espaces de travail du pôle régional de l'immobilier de l'État, créés au sein de la cité administrative Marianne à Lille, constituent un démonstrateur régional : découloisonnement du plateau, salles de réunion, bulles de confidentialité, espace de convivialité, mobilier ergonomique et casiers individuels.



ÎLE-DE-FRANCE

Le réaménagement des espaces de la direction des relations internationales au sein du siège du CEA à Paris-Saclay a permis de mettre en place une organisation en flex office. Le projet a conduit à une réduction d'environ 30 % des surfaces occupées, tout en améliorant la qualité des espaces de travail et la diversité des usages.



Les projets financés par ce deuxième appel à projets visent une baisse de **33,5 %** du taux d'occupation par résident.

532 biens cédés

192 millions d'euros de recettes

Une réduction de surfaces de bureaux de

100 000 m²

En 2025, l'activité est restée dynamique, avec des réalisations marquantes, dont deux cessions parisiennes supérieures à 20 millions d'euros. Le partenariat avec Agorastore a par ailleurs permis à l'État de sécuriser près de 14 millions d'euros de recettes (50 mandats confiés). Comme les années précédentes, l'Île-de-France contribue fortement aux produits de cession (près de la moitié des recettes). Les collectivités territoriales ont activé leur droit de priorité à 190 reprises, soit dans 35 % des cas, inscrivant ainsi la seconde vie des bâtiments de l'État dans un projet d'intérêt général.

Valoriser le parc immobilier et optimiser sa gestion

Cessions : donner une seconde vie aux actifs devenus inutiles aux missions

L'État décide de la cession des actifs devenus inutiles à ses missions de service public, en raison d'une réorganisation de services ou de rationalisation des surfaces occupées. La libération de bâtiments permet aussi de répondre aux objectifs d'adaptation des espaces aux besoins d'accueil du public et aux nouveaux modes de travail des agents.

Répartition des cessions par type de biens en 2025

TYPLOGIE	NOMBRE DE CESSIONS SIGNÉES	PRIX DE VENTE EN MILLIONS D'EUROS
Terrains	297	26,7
Logements	77	32,8
Bureaux	56	95,3
Infrastructures	64	5,4
Locaux d'activités	38	31,7

Répartition géographique des cessions en 2025

ZONE GÉOGRAPHIQUE	NOMBRE DE CESSIONS SIGNÉES	PRIX DE VENTE EN MILLIONS D'EUROS
Île-de-France	55	89,6
Métropole hors Île-de-France	449	82,8
Outre-mer	20	9,2
Étranger	8	10,2



Les deux principales cessions de 2025 :

Les immeubles de bureaux situés rue de Montmorency et rue de Richelieu à Paris, signés respectivement pour un montant de 23 et de 21,6 millions d'euros.



123

millions d'euros de redevances enregistrés en 2025 sur le compte d'affectation spéciale de l'immobilier de l'État, un nouveau record

Des redevances domaniales en hausse continue

L'occupation du domaine de l'État implique le paiement d'une redevance fixée par la DIE et les services du Domaine. Ces redevances sont essentielles pour préserver les intérêts financiers et valoriser le patrimoine immobilier de l'État. Les recettes financent notamment l'entretien du parc immobilier.

Les résultats 2025 reflètent l'efficacité des actions de dynamisation et l'impact d'un indicateur de facturation décliné à l'échelle de chaque pôle régional de l'immobilier de l'État. FIGARO, l'outil de pilotage dédié au suivi des redevances, a continué d'évoluer et est désormais déployé sur l'ensemble du territoire, y compris dans les collectivités d'outre-mer, avec de nouveaux rapports permettant d'affiner l'analyse et de mieux cibler les actions correctrices.

Les contrôles périodiques : un levier opérationnel de connaissance et de performance

Les contrôles périodiques des immeubles domaniaux sécurisent les occupations, enrichissent la connaissance du parc et alimentent la réflexion stratégique avec les administrations utilisatrices. Ces démarches contribuent à la sobriété immobilière, à l'amélioration

de la performance énergétique et à la fiabilisation des données du parc, au bénéfice de projets mieux calibrés et mieux sécurisés. En 2025, 611 immeubles ont été visités et 744 contrôles réalisés.



« Mon cœur de métier consiste à dynamiser les redevances domaniales. Cet objectif ne peut être atteint qu'en associant l'ensemble des acteurs de la chaîne domaniale (gestionnaire du domaine et pôle régional de l'immobilier de l'État) et en actionnant les leviers à ma disposition (exploitation renforcée de l'outil FIGARO, définition et suivi des cibles de l'indicateur de facturation des redevances). À ce titre, le montant de redevances facturé en 2025 a fortement augmenté, ce qui a permis l'encaissement de 123 millions d'euros sur le CAS immobilier. »

François Humbert, rédacteur à la DIE, chargé du pilotage, de l'animation et du soutien au réseau sur les problématiques de redevances domaniales





Plus de **136**
millions d'euros d'économies
réalisées, soit une hausse de
25 % par rapport à 2024

819 baux optimisés

Prises à bail : des gains en forte hausse grâce aux renégociations et aux outils de soutien

En 2025, l'optimisation des prises à bail atteint un niveau inédit, dans la continuité de la hausse observée depuis 2023. Cette performance s'inscrit dans la mise en œuvre des orientations de la politique immobilière de l'État, en particulier l'objectif de réduction de 25 % des surfaces de bureaux et le redéploiement des services dans des locaux mieux adaptés aux missions et aux usages, conduisant à la résiliation de baux coûteux.

Ces résultats traduisent également l'efficacité du travail conduit par les services de l'État et le réseau du Domaine, appuyés par les outils et marchés mis à disposition pour la renégociation des baux (Optibaux III, UGAP). Dans un contexte de marché favorable aux preneurs, les négociations ont permis d'obtenir 71 millions d'euros de franchises de loyers, à un niveau proche de celui de 2024. 72 % des gains concernent l'Île-de-France.

Évolution de l'optimisation des baux de 2021 à 2025

ANNÉE	NOMBRE DE BAUX OPTIMISÉS	GAINS ANNUELS SUR LOYERS NÉGOCIÉS OU RENÉGOCIÉS	GAINS CONSÉCUTIFS À LA RÉSILIATION D'UN BAIL	GAINS CONSÉCUTIFS À UNE INSTALLATION DOMANIALE	AUTRES GAINS CHIFFRÉS (DONT FRANCHISES)	TOTAL DES GAINS*
2021	987	3,3	9,4	2	42,3	57
2022	874	1,9	11,4	7	22,8	43
2023	747	2,4	8	2,7	51	64
2024	777	5,1	7,2	7,7	89,5	109
2025	819	9,8	11,7	5,8	108,7	136

* données en millions d'euros



Zoom :

solariser sans investissement initial sur l'île de La Réunion

Sur l'île de La Réunion, l'objectif est de déployer un modèle de réhabilitation de toitures et d'installations photovoltaïques en autoconsommation sans investissement initial, en mobilisant des montages contractuels innovants. Le projet s'appuie sur une dynamique en grappe : plus de 17 sites identifiés, un potentiel supérieur à 5,3 MWc pour une production annuelle estimée à 7,5 GWh/an. Les avantages identifiés incluent 9 millions d'euros d'investissement évité porté par un tiers, 2 à 3 millions d'euros par an d'économie sur la péréquation tarifaire, un tarif garanti sur 20 à 30 % de l'électricité des sites pendant 20 ans, et la réfection de toitures avec des bénéfices sur le confort thermique et la robustesse aux risques climatiques.

En 2025, plusieurs actions ont été réalisées : la réhabilitation de 3000 m² de couverture, l'organisation de deux ateliers structurants (juillet et octobre 2025) avec les acteurs locaux, et la réalisation de quatre projets en autoconsommation. Les travaux se poursuivent pour sécuriser le modèle juridique, préparer un appel à manifestation d'intérêt et structurer un déploiement reproductible, notamment dans les zones non interconnectées.

2026, ouvrir un nouveau cycle

Face aux défis climatiques, énergétiques, économiques et sociaux, l'immobilier de l'État entre dans une nouvelle phase. Cette dernière partie ouvre des perspectives et éclaire les choix à venir, pour inscrire l'action immobilière dans le temps long et renforcer sa résilience au service de la continuité de l'action publique.

- 99 « Le levier le plus puissant pour décarboner, c'est souvent le plus simple : la sobriété immobilière, moins de mètres carrés, plus performants et mieux utilisés »
- 102 « Le bureau n'est pas mort, mais il doit être au bon endroit, avec les bons usages et la bonne dose de frugalité »
- 106 « Le foncier devient un support vivant des politiques publiques »
- 110 « La transition énergétique ne peut plus être pensée uniquement comme un enjeu climatique »
- 114 « Un bâtiment n'est jamais résilient tout seul. En revanche, il peut renforcer la résilience d'un territoire »
- 118 « La continuité de l'action publique se prépare aussi dans les bâtiments »
- 122 « Face à des enjeux complexes et multi-acteurs, la donnée est la condition d'une décision éclairée »



La résilience comme nouvelle boussole

Au cours de la dernière décennie, l'environnement d'action de l'immobilier de l'État s'est profondément transformé. Évolution des services publics, mutation des organisations du travail, contrainte budgétaire durable et montée en puissance des exigences environnementales, principalement abordées sous l'angle de la transition énergétique, ont fortement structuré les politiques immobilières. De nouveaux référentiels de performance se sont imposés, redéfinissant les standards techniques et plaçant notamment la décarbonation au cœur des priorités.

Ces évolutions s'inscrivent dans un contexte marqué par une instabilité durable. Crises sanitaires, dérèglements climatiques, tensions géopolitiques, fragilités énergétiques ou dépendances numériques ne relèvent plus d'événements isolés : ils interagissent et produisent des effets systémiques. L'incertitude devient un paramètre structurant de l'action publique.

Or, l'immobilier s'inscrit dans le temps long. Concevoir, transformer et exploiter un parc bâti engage des trajectoires de plusieurs décennies.

L'enjeu est donc stratégique : prendre aujourd'hui des décisions structurantes dans un environnement incertain, pour des actifs qui conditionneront durablement la continuité des services publics et l'organisation des territoires.

Dans ce contexte, la notion de résilience s'impose progressivement comme un principe directeur. Elle invite à dépasser une approche strictement technique ou sectorielle pour interroger la robustesse globale des organisations, leur capacité à faire face à des chocs multiples, à réduire leurs dépendances critiques et à assurer la continuité de leurs missions essentielles.

Ce changement de perspective conduit à repenser l'immobilier de l'État non comme un objet autonome, mais comme un élément inscrit dans un système complexe d'interdépendances : réseaux énergétiques, foncier, territoires, chaînes d'approvisionnement, usages et organisations. Toute défaillance sur l'une de ces dimensions peut produire des effets en cascade. Les risques sont systémiques, les réponses doivent l'être également.

C'est dans cette optique que cette partie prospective donne la parole à plusieurs experts externes. Leurs regards croisés permettent d'éclairer les grands défis auxquels l'immobilier de l'État est confronté, sous différents angles, énergétique, foncier, territorial, climatique, numérique ou organisationnel, sans prétendre à l'exhaustivité ni à une lecture unique. Ces contributions visent à nourrir la réflexion, à ouvrir des perspectives et à interroger les choix à venir, dans un contexte durablement incertain.



Interview

« Le levier le plus puissant pour décarboner, c'est souvent le plus simple : la sobriété immobilière, moins de mètres carrés, plus performants et mieux utilisés. »

Roméo Juge

Chef de projets à l'Observatoire de l'immobilier durable

Où en est réellement la décarbonation du parc tertiaire ? À partir de plus de dix ans de consommations d'énergie effectivement mesurées, Roméo Juge, chef de projets à l'Observatoire de l'immobilier durable, dresse un constat nuancé : les bâtiments tertiaires consomment moins d'énergie et émettent moins de carbone qu'il y a quinze ans, mais le rythme de baisse reste insuffisant pour atteindre les objectifs nationaux. Accélérer passera par des rénovations ciblées, notamment sur les systèmes de chauffage pour sortir des énergies fossiles, mais aussi par des arbitrages assumés sous contrainte budgétaire. Pour l'État, le pilotage à l'échelle du parc et la sobriété immobilière deviennent des leviers clés pour maximiser l'impact de chaque euro investi.

Pour commencer, pouvez-vous rappeler ce qu'est le Baromètre de la performance énergétique et environnementale des bâtiments et à quoi il sert ?

L'Observatoire de l'immobilier durable existe depuis 2012. Il a été créé pour répondre à une question très concrète : combien consomme réellement un bâtiment tertiaire en exploitation ? À l'époque, chacun disposait surtout d'estimations. Nous avons donc construit un outil collectif fondé sur des données réelles de consommation d'énergie, remontées directement par les propriétaires et gestionnaires de parcs immobiliers. Chaque année, le baromètre dresse un panorama des consommations énergétiques effectives et des émissions de gaz à effet de serre associées, sur la phase d'usage des bâtiments. Dans la dernière édition, nous avons aussi réalisé un exercice

prospectif sur les bureaux, en projetant les tendances observées sur longue période, pour mieux mesurer l'écart entre trajectoire actuelle et trajectoire cible pour atteindre nos objectifs en matière d'énergie et de décarbonation.

Qu'est-ce qui fait la valeur ajoutée de cette démarche ?

D'abord, on ne travaille pas sur une performance théorique, mais sur des consommations réellement observées. C'est essentiel pour comprendre ce qui se passe en exploitation. Ensuite, comme on collecte des données depuis plus de dix ans pour les bureaux, on peut analyser des tendances de fond, et pas seulement des variations ponctuelles liées à une année atypique ou à des éléments conjoncturels (Covid, crise énergétique...). Enfin, la robustesse dépend directement du volume et de la qualité des données transmises.

Dans quelle mesure ces résultats peuvent-ils s'appliquer à l'immobilier public ?

Le secteur public est encore très peu représenté dans les contributions, mais sur les bureaux, les tendances observées dans notre base sont très proches de celles issues de statistiques nationales plus globales. Cela fait du parc de bureaux suivi par l'OID (environ 1500 bâtiments, 12 millions de m²) un bon « thermomètre » des tendances générales du parc tertiaire. Pour l'État, c'est un point important : les enseignements du baromètre sont donc pertinents pour le tertiaire, tout en gardant en tête certaines spécificités du parc public, bâtiments hérités, usages variés, poids de l'enseignement supérieur. La dynamique d'ensemble, elle, reste comparable.

Avec plus d'une décennie de recul, que reprenez-vous sur cette typologie d'actifs, et quel rôle a joué le décret tertiaire ?

Sur les bureaux, on peut remonter jusqu'à 2010, même si l'observatoire a été créé en 2012. Le décret tertiaire a eu un effet majeur sur la connaissance du parc. On observe un décollage du volume de données collectées et de la diversité des typologies de bâtiments couvertes à partir de 2019, date de publication du décret tertiaire, et surtout à partir de 2022, année de la première échéance déclarative. Cela change l'échelle et la finesse des analyses.

Que montrent les dernières années, en tenant compte des crises ?

2022 est une année particulière, marquée par la reprise post-Covid : corrigées des variations climatiques, les consommations énergétiques de toutes les typologies suivies par le baromètre (bureaux, commerce, santé...) ont nettement rebondi. En 2023, dans le contexte de crise énergétique et du plan de sobriété de l'hiver 2022-2023, on observe une baisse marquée des consommations, y compris sur les bureaux. En 2024, le bilan est mitigé : la baisse se poursuit, mais de manière inégale entre les secteurs d'activité. La consommation des bureaux a par exemple quasi-stagné, tandis que la logistique et le résidentiel ont vu leurs consommations augmenter.

Si l'on se place du point de vue des objectifs 2030 du décret tertiaire, sommes-nous sur la bonne trajectoire ?

Sur quinze ans, sur les bureaux, on observe une baisse tendancielle d'environ 1,7 % par an des consommations énergétiques finales, en neutralisant l'effet des variations climatiques sur cette période. Les consommations réelles, elles, baissent davantage (-2 % par an) du fait des hivers qui deviennent de plus en plus doux sous l'effet du réchauffement climatique. Mais pour atteindre les objectifs fixés par le décret tertiaire, il faudrait plutôt être autour de 3 % par an, soit quasiment doubler le rythme. Et sur l'objectif 2030 de réduction de la consommation d'énergie finale, on est autour de la moitié du chemin à fin 2024 : environ moins 20 %, alors que la cible est moins 40 %. La dynamique est engagée, mais l'écart de rythme est significatif.

Vous parlez de consommation « par mètre carré ». Qu'est-ce que cela dit, et qu'est-ce que cela ne dit pas ?

La consommation par mètre carré permet de comparer des bâtiments de tailles différentes et de suivre l'efficacité énergétique moyenne. Mais elle ne dit pas tout : si les surfaces augmentent, la consommation totale peut ne pas baisser autant que prévu.

Sur une longue période, une partie des gains d'efficacité est compensée par la croissance des surfaces : on peut baisser nettement par mètre carré, autour de moins 20 %, mais moins fortement en volume total, plutôt autour de moins 10 %. Pour l'État, cela renforce l'intérêt d'un levier très opérationnel : la sobriété immobilière, c'est-à-dire réduire des surfaces, mutualiser, intensifier l'usage.

Sur le carbone, pourquoi dites-vous qu'un bâtiment peut être « compatible » aujourd'hui mais plus demain ?

Sur les émissions de carbone, il n'existe pas aujourd'hui d'obligation équivalente au décret tertiaire. On se réfère donc aux objectifs nationaux de la Stratégie nationale bas-carbone. Pour évaluer l'alignement des bâtiments avec ces trajectoires, il est possible de s'appuyer sur des outils qui permettent de mesurer si un bâtiment respecte les seuils d'émissions compatibles avec les objectifs climatiques dans le temps, et d'identifier le risque de décrochage futur.

Appliqué à notre échantillon de bureaux, on observe aujourd'hui que la quasi-totalité du parc est alignée. Mais si l'on prolonge les tendances actuelles, la « date butoir » moyenne ressort autour de 2035, avec environ la moitié du parc

qui ne passerait plus le seuil, puis presque la totalité à l'horizon 2040. Un bâtiment peut donc être « dans les clous » aujourd'hui et ne plus l'être demain si l'on n'accélère pas la baisse des émissions.

Cela change-t-il la manière de piloter un patrimoine tertiaire ?

Oui, car on ne pourra pas rénover tous les bâtiments au meilleur standard, partout et en même temps.

Cela conduit à raisonner à l'échelle d'un parc : prioriser, planifier, arbitrer, et concentrer les moyens là où l'impact est le plus élevé. Il y aura des bâtiments qui « échouent » au regard d'une trajectoire stricte, et la question devient : que fait-on de ceux-là, et comment organise-t-on la trajectoire globale du parc ?

Quels leviers permettent aujourd'hui d'accélérer la décarbonation du tertiaire ?

La rénovation reste centrale, notamment pour faire évoluer les modes de chauffage. Une part importante du parc tertiaire consomme encore des énergies fossiles, en particulier du gaz qui représente toujours 26 % de la consommation d'énergie finale du parc. Réduire cette dépendance est indispensable : le biogaz contribuera, mais ne pourra pas tout remplacer.

Un autre facteur, souvent sous-estimé, est le pilotage de l'exploitation. Réglages, programmation et maintenance permettent d'obtenir des gains rapides et constituent souvent la première étape avant des travaux plus lourds.

Enfin, pour l'État, comme pour les grands utilisateurs, la sobriété immobilière est un levier structurant. Réduire les surfaces, mutualiser les espaces et intensifier les usages permet de diminuer durablement les consommations et les émissions associées, mais aussi les consommations d'eau, de matière et les loyers. Cela permet en outre de concentrer les efforts de rénovation sur de plus petites surfaces, et donc de réduire les coûts associés. Un point d'attention toutefois : que deviennent les surfaces libérées ? Si elles sont réutilisées de manière vertueuse, par exemple transformées en logements, l'effet est positif ; sinon, on peut être sur un jeu de vases communicants.

En quoi ces choix relèvent-ils aussi d'un enjeu économique et de souveraineté ?

La décarbonation du tertiaire est aussi un enjeu de sécurité énergétique et de maîtrise des dépenses. La facture énergétique pour les besoins des bâtiments tertiaires, entreprises et secteur public confondus, s'élève à environ

40 milliards d'euros par an. Atteindre l'objectif 2030 du décret tertiaire, toutes choses égales par ailleurs, représenterait une économie de 10 milliards d'euros par an pour le pays.

Réduire la dépendance aux énergies fossiles, c'est également renforcer la résilience face aux chocs d'approvisionnement futurs et à la volatilité des prix.

Qu'en est-il du levier des usages ?

Il recouvre deux dimensions. La première concerne l'exploitation des bâtiments : réglage, programmation et maintenance constituent un gisement majeur, souvent le plus efficace à court terme. La seconde relève des occupants. Au bureau, leur impact est plus indirect, car ils ont peu de prise sur les équipements. La sensibilisation joue un rôle, mais les changements sont plus durables lorsque le signal économique est fort, comme lors de la crise énergétique de 2022.

Quels sont aujourd'hui les principaux freins ?

Le financement est souvent cité, mais le point central reste l'arbitrage et la priorisation. Avec des moyens limités, il faut décider où investir pour maximiser l'impact, en énergie économisée et en émissions évitées. Cela suppose des données fiables et une capacité de pilotage à l'échelle d'un parc.

Au-delà de l'énergie et du carbone, vers quoi évoluent vos travaux ?

Deux chantiers sont engagés : l'adaptation au changement climatique et la biodiversité. Sur l'adaptation, nous travaillons sur un baromètre qui pourrait s'appuyer sur les données de l'outil « Bat-ADAPT » pour produire des analyses statistiques de vulnérabilité sur une partie du parc. C'est un chantier en cours.



L'Observatoire de l'immobilier durable, créé en 2012, réunit des acteurs de l'immobilier pour partager des données et produire des indicateurs de référence. Son Baromètre de la performance énergétique et environnementale des bâtiments analyse, chaque année, des consommations d'énergie réellement mesurées et les émissions associées en phase d'exploitation, en particulier sur le parc tertiaire.

« Le bureau n'est pas mort, mais il doit être au bon endroit, avec les bons usages et la bonne dose de frugalité. »

Caroline Sainderichin
Directrice générale
déléguee de BNP Paribas
Immobilier Promotion

Interview



Après le choc du Covid, l'immobilier tertiaire est entré dans un nouveau cycle. Le bureau reste un lieu de travail, mais sa fonction évolue : attirer, fédérer, faire vivre une culture commune, tout en répondant à des contraintes économiques, environnementales et climatiques plus fortes. Caroline Sainderichin, directrice générale déléguée de BNP Paribas Immobilier Promotion, partage la lecture d'un promoteur au contact des projets : montée du travail hybride, essor des services, transformation des aménagements, défi de l'obsolescence et pari de la réversibilité. Avec un fil conducteur : c'est la justesse, c'est-à-dire le bon usage et le bon matériau au bon endroit, qui permettra de concilier désirabilité, performance et capacité à traverser les chocs, dans la durée.

Quel est votre rôle chez BNP Paribas Immobilier Promotion, filiale de BNP Paribas Real Estate ?

Je suis chargée de la production en France. Pour illustrer, j'interviens en aval des équipes de développement et de sourcing foncier. Dès que le foncier est identifié, mes équipes entrent en piste : études, conception, maîtrise d'ouvrage, travaux, service après-vente et direction de l'expérience client.

Je travaille dans l'immobilier tertiaire depuis 2006, donc j'ai du recul sur l'évolution du marché et des attentes relatives aux usages.

Qu'est-ce qui a réellement basculé depuis 2020 ?

Avant la crise sanitaire, le tertiaire était dans une période très favorable : financement facile, compression des taux de rendement, contexte géopolitique plus stable. Mais on pouvait déjà pressentir une forme de bulle, dans un environnement de financement très peu cher et de taux de capitalisation très attractifs. Le retournement a été beaucoup plus brutal que prévu, et le Covid a joué un rôle d'accélérateur : télétravail, attentes nouvelles, et surtout montée de la question du bien-être et, au-delà, de l'équilibre de vie. On sait aujourd'hui qu'un collaborateur qui se sent bien est plus performant, plus productif et moins sujet aux arrêts de travail.

À quoi sert le bureau aujourd'hui ?

Le bureau n'est pas mort, il sert plus que jamais à faire entreprise. Je ne crois ni au 100 % télétravail durable, ni au 100 % présentiel imposé. L'expérience récente montre qu'un équilibre a du sens, autour de trois jours minimum de présence et deux jours maximum de télétravail. Le travail à distance réduit certains temps de transport et favorise l'autonomie, tandis que la présence au bureau maintient la culture d'entreprise. Je le constate avec mes équipes qui travaillent en mode projet, la présence, ce sont aussi les échanges informels, qui comptent autant que les réunions. C'est ce qui permet de faire vivre un collectif et de renforcer l'attachement à l'entreprise, dans un contexte où la capacité à retenir les talents est un enjeu central.

Qu'est-ce qui rend un immeuble de bureaux attractif ?

La localisation redevient déterminante : centralité et accès aux transports. Pendant un temps, les promoteurs ont développé de nombreux projets en deuxième, voire même troisième couronne ; aujourd'hui, ces actifs posent un vrai sujet. L'attractivité passe aussi par l'usage et les services, avec une dimension plus « hôtelière » qu'avant : restauration partagée, fitness, conciergerie, lieux pour se poser, travailler, se rencontrer.

Vous avez un exemple très concret : votre siège de Métal 57 à Boulogne-Billancourt. Qu'est-ce que ce bâtiment illustre, avec le recul ?

Nous y sommes installés depuis mars 2022, mais le projet a démarré en 2015. On y retrouve des éléments devenus structurants : toit végétalisé pour accueillir de la biodiversité, auditorium, fitness, restauration partagée, conciergerie, et une conception permettant une ouverture au public (ERP) et aux habitants de Boulogne. Il y a aussi un travail sur l'usage des mètres carrés, avec l'idée de « chronotopie » : un même espace peut servir à plusieurs fonctions selon les moments de la journée.

Le retour d'exploitation a-t-il fait évoluer vos pratiques ?

Oui, parce qu'il faut regarder ce qui fonctionne et ce qui fonctionne moins. Un exemple : un espace laissé volontairement libre, à côté d'une salle de réunion, est devenu un lieu très utilisé (réunions, moments informels entre deux rendez-vous, cafés, événements), parce que les utilisateurs se l'approprient.

Le flex office est-il remis en cause ?

Non, je ne vois pas un retour massif aux bureaux cloisonnés. Le flex permet de proposer une diversité de lieux : salles de réunion, bulles de concentration, cabines téléphoniques, zones collaboratives. L'objectif est de choisir l'espace adapté au besoin du moment. Cela a aussi transformé le mobilier : solutions acoustiques et aménagements plus réversibles, qui évitent de déplacer sans cesse des cloisons. Dans certaines grandes organisations, on bougeait une part importante des cloisonnements chaque année parce que les équipes changeaient. Bien opéré, et en cohérence avec la culture de l'entreprise, le flex réduit ces coûts et apporte de la souplesse.

Vous évoquez les actifs de deuxième ou troisième couronne. Qu'est-ce que cela raconte du parc tertiaire existant ?

C'est un sujet majeur : une partie du parc est vacante ou obsolète, et la question devient « que faire ? ». La transformation d'un immeuble de bureaux en logements est souvent techniquement et économiquement complexe : profondeur de plateaux et hauteurs d'étage incompatibles, façades des années 2000-2010 avec murs rideaux vitrés... On finit parfois par avoir l'impression de reconstruire l'immeuble. Sans aide économique ciblée et intelligible, beaucoup d'opérations ne sont pas viables.

« Un même espace peut servir à plusieurs fonctions selon les moments de la journée. »

À quoi ressemble un bureau de demain plus robuste face aux cycles ?

Je crois à la réversibilité : des bureaux conçus à l'avenir sur des bases plus proches du résidentiel, avec des profondeurs autour de 15 mètres, une recherche de lumière naturelle, des circulations repensées. Si la structure est pensée réversible, les techniques et les éléments secondaires évoluent plus facilement. Les certifications environnementales poussent d'ailleurs vers des façades plus opaques (environ 50 % de vitrage) : les grands murs rideaux tout verre vont progressivement disparaître. À terme, il peut y avoir des hypothèses techniques plus proches entre tertiaire, résidentiel et hôtellerie, qui faciliteront la réversibilité dans le temps.

Les meilleurs exemples sont peut-être les immeubles haussmanniens. Au départ conçus pour accueillir des logements, beaucoup ont été sans difficulté transformés en bureaux. Aujourd'hui, nous en transformons dans l'autre sens, à l'image de notre opération « Cœur Paris » en face de l'Hôtel de Ville de Paris. Nous transformons l'ex siège de l'AP-HP en une grande opération mixte comprenant bureaux premium mais aussi des logements sociaux, une maison des femmes, des commerces et une centrale de mobilités douces.

Le changement climatique modifie-t-il déjà vos choix de conception ?

Oui et ce, depuis de longues années déjà. Sur des opérations en bord de Seine, avec l'appui des acteurs publics, on anticipe les crues, notamment via des dispositifs de rétention au niveau des parkings. Sur la chaleur, le confort d'été devient central. Deux exemples : les toitures-terrasses végétalisées, avec un effet thermique mesurable (2 à 4 °C sur les niveaux inférieurs), et des façades électrochromes qui se teintent selon la luminosité et limitent les apports thermiques. J'ajoute que la question ne se résume pas aux labels : leur accumulation peut devenir contre-productive si elle n'est pas associée à une vraie logique d'innovation et de réflexion, notamment sur la localisation envisagée de l'opération de promotion tertiaire.

Faut-il repenser le « tout climatisation » ?

Je pense qu'il faut pouvoir explorer d'autres modèles. Sur un projet, j'avais proposé de ne pas généraliser la climatisation tout en prévoyant les espaces techniques nécessaires, le « ready tout clim » ; l'investisseur a finalement préféré installer la climatisation partout. Une piste consiste aussi à créer des zones refuges climatisées, par exemple en rez-de-chaussée ou en sous-sol, mobilisables lors des épisodes de canicule notamment pour les personnes fragiles, y compris à l'échelle du quartier. Mais la question du confort ne se résume pas à la technique. Les usages ont aussi évolué. Nous avons constaté que le rapport à la température est en partie subjectif : lorsque les collaborateurs ont accès à des indicateurs objectifs et que les codes vestimentaires s'assouplissent, la perception du confort change. On n'est plus contraint au costume-cravate : on peut mettre un pull ou venir en manches courtes.

« La question du confort ne se résume pas à la technique. Les usages ont aussi évolué. »



Vous êtes aussi critique sur la « surqualité ». Pourquoi ?

Avant la crise, on a parfois sur-spécifié les immeubles : finitions, exigences, empilement de normes, matériaux luxueux... On parle parfois, en exagérant un peu, de « tartinage de marbre ». Or, après la livraison, beaucoup d'espaces étaient réaménagés. Aujourd'hui et encore plus demain, il faut remettre de la rationalité, et assumer une forme de frugalité : le bon matériau (si possible réemployé), la bonne technique, le bon niveau d'exigence et le bon usage au bon endroit. C'est aussi une condition pour retrouver des immeubles économiquement soutenables.

Cette justesse est aussi une réponse économique ?

Oui. Les coûts de construction ont augmenté de l'ordre de 25 % en cinq ans. La question est la suivante : comment retrouver une viabilité économique pour l'ensemble des acteurs, avec des bureaux performants, au bon endroit, et une économie où toute la filière s'y retrouve : entreprises, architectes, bureaux d'études, investisseurs, promoteurs, occupants finaux. Cela suppose de revoir des équilibres.

Quel message pour un grand propriétaire tertiaire comme l'État ?

Chaque opération reste un prototype : on est loin d'une industrialisation complète. Il faut donc une intelligence collective de filière, partager les retours d'expérience, et raisonner cas par cas : quel est le bon produit à cette localisation ? Il faut éviter d'opposer les acteurs : l'objectif est commun, faire des actifs qui fonctionnent dans leur environnement, de la conception à l'exploitation, sans céder aux visions extrêmes. J'aime que chaque immeuble raconte une histoire : c'est aussi comme cela qu'il sera le mieux valorisé.



BNP Paribas Real Estate est un acteur international de l'immobilier, tant en tertiaire qu'en résidentiel, présent sur l'ensemble de la chaîne de valeur (conseil, transaction, expertise, property management, promotion). En France, ses équipes de promotion interviennent notamment sur des opérations complexes, intégrant des enjeux d'usages, de performance environnementale et d'adaptation au changement climatique.

« Le foncier devient un support vivant des politiques publiques. »

Sarah Dubeaux

Docteure en géographie et aménagement et déléguée générale du Laboratoire d'initiatives foncières et territoriales innovantes

Interview



Longtemps appréhendé comme un simple support à bâtir ou un actif patrimonial, le foncier est aujourd'hui au cœur de transformations. Sous l'effet du changement climatique, de la perte de biodiversité et de l'évolution des cadres juridiques, il est de plus en plus considéré comme un support vivant, porteur de fonctions écologiques, sociales et économiques essentielles. Dans ce contexte, les stratégies foncières publiques ne relèvent plus seulement de la gestion patrimoniale, mais deviennent un levier de résilience des politiques publiques, au croisement des enjeux d'aménagement, de souveraineté et d'adaptation des territoires. Sarah Dubeaux, docteure en géographie et aménagement et déléguée générale du Laboratoire d'initiatives foncières et territoriales innovantes (LIFTI), éclaire ces mutations et invite à repenser le foncier à l'articulation du projet de territoire, fondé sur l'arbitrage, l'anticipation et le décloisonnement entre les différents acteurs.

Avant d'entrer dans le fond, comment abordez-vous ces questions foncières, à la croisée de la recherche et de l'action ?

J'ai la chance de pouvoir croiser différents regards sur les politiques foncières : celui du monde académique auquel j'appartiens, et celui du LIFTI, dont je suis déléguée générale.

Au LIFTI, le partage s'organise autour d'un débat volontairement décloisonné, qui permet de confronter les points de vue (chercheurs, collectivités, opérateurs, acteurs économiques) et, surtout, de construire des solutions équilibrées.

Comment définiriez-vous aujourd'hui le foncier, au regard de la diversité de ses usages et de ses fonctions ?

Dans son acception stricte, le foncier désigne le support physique sur lequel on construit (le bien-fonds), mais aussi les usages et les productions qu'il rend possibles, qu'il s'agisse d'urbanisme, d'agriculture ou d'autres activités.

Au-delà de cette perspective très liée à la propriété, la question foncière se diversifie aujourd'hui, en particulier à travers une approche plus étroitement articulée à celle des sols. Cette matière longtemps jugée inerte revêt désormais une dimension plus vivante, support de résilience. Les révolutions scientifiques, la prégnance du changement

« Il faut interroger notre capacité à remobiliser le parc vacant ou sous-occupé. »

climatique et de la chute de la biodiversité, ainsi que les évolutions législatives, par exemple l'objectif de zéro artificialisation nette (ZAN), accélèrent ce changement de regard.

À titre d'illustration, on dénombre dans un gramme de sol plusieurs milliards de bactéries et plusieurs millions de champignons, représentant une diversité immense d'espèces. Cette vie microscopique est à l'origine de nombreuses fonctions essentielles du sol.

Cette évolution du regard sur le foncier se traduit-elle par une intensification des concurrences d'usages ?

Oui, car le foncier ne peut plus être traité comme un simple support à l'urbanisation, ou comme un terrain « neutre » de production, notamment agricole. La valorisation foncière fondée uniquement sur le nombre de mètres carrés constructibles se transforme progressivement.

D'autres usages sont désormais prioritaires. Par exemple, des zones d'expansion de crue peuvent être privilégiées pour protéger des zones d'habitat régulièrement inondées, comme on l'observe dans le Nord-Pas-de-Calais. De même, dans un contexte où le changement climatique affecte les rendements agricoles par l'intensité et la fréquence des épisodes extrêmes, la protection des surfaces agricoles devient encore plus stratégique.

Le foncier devient ainsi plus complexe, plus « qualifié », notamment à travers la notion de services écosystémiques : capacités alimentaires, infiltration des eaux, rafraîchissement des villes... Cette complexification accroît les besoins d'arbitrage et appelle un décloisonnement des approches. Au sein des collectivités territoriales, par exemple, le foncier concerne de nombreux services et mérite une approche beaucoup plus transversale.

En quoi ces évolutions appellent-elles de véritables stratégies foncières ?

Parce que le foncier devient le support vivant de nos politiques publiques, de plus en plus orientées vers des enjeux de résilience et de souveraineté, qu'elle soit industrielle, alimentaire ou énergétique.

Dès lors, le besoin de stratégie foncière s'impose. Au LIFTI, nous définissons les stratégies foncières comme le fait d'arbitrer et de concilier différents usages du foncier, en fonction des besoins d'un territoire, dans une approche dynamique, anticipatrice, voire prospective, au service d'un projet de territoire défini et inscrit dans un cadre plus large.

Au-delà des usages, vos travaux interrogent aussi la nature même des besoins. Pourquoi ?

Parce que nos outils, nos méthodes et nos représentations restent largement hérités des Trente Glorieuses, d'une société en croissance démographique et économique, peu attentive à la dimension environnementale.

Or, la société évolue fortement. Sur le plan démographique, on observe un vieillissement de la population et, selon les projections de l'INSEE, une perte démographique qui tend à se généraliser. Cela a un impact direct sur la question de la production de mètres carrés bâtis supplémentaires. Notre rapport à la construction doit donc évoluer, en dépassant le seul sujet du renouvellement urbain. Il s'agit de se demander quelle est notre capacité à identifier et à remobiliser le parc vacant ou sous-occupé. Des propositions de loi sont d'ailleurs en cours sur ces thématiques, comme la mission Warsmann sur la reconquête des friches dans les espaces ruraux.

Les objectifs ZAN visent une absence de toute artificialisation nette des sols à compter de 2050.



Les mutations à venir peuvent-elles aussi fragiliser certains patrimoines fonciers et immobiliers ?

Oui, et il est essentiel d'anticiper les sujets de succession. Il n'est pas certain que tous les fonciers et immobiliers restent durablement valorisés.

Nous ne sommes pas à l'abri de retournements de marchés liés, par exemple, à des évolutions législatives (cas des passoires énergétiques), à des aléas climatiques (inondations, recul du trait de côte...), ou encore à des dynamiques économiques et démographiques défavorables dans certains territoires.

Observez-vous une transformation du rapport à la propriété foncière ?

Oui, avec un double mouvement.

D'une part, on observe une sacralisation de la maîtrise foncière publique, via de nouveaux dispositifs de dissociation entre le foncier et le bâti, comme les baux à construction, les baux réels solidaires, les baux réels solidaires d'activité, ou encore les baux réels d'adaptation à l'érosion côtière. Ces outils traduisent une évolution du rapport à la propriété, au profit de l'usage.

D'autre part, se développent ou se réactivent des dispositifs qui permettent d'orienter les pratiques des propriétaires sans nécessairement passer par une maîtrise foncière directe, comme les obligations réelles environnementales (ORE) ou les paiements pour services environnementaux (PSE). Ces leviers sont notamment mobilisés dans le monde agricole pour encourager des gestions plus durables, en particulier autour de la préservation de la ressource en eau.

Ces évolutions redessinent-elles plus largement le paysage des acteurs concernés par le foncier ?

Elles bouleversent l'ensemble des acteurs du foncier mais aussi plus largement les banques, les grands propriétaires fonciers, les assureurs, ainsi que les stratégies d'implantation d'acteurs privés.

La Banque des territoires, par exemple, revoit en profondeur son approche. La SNCF a mis en place un cadastre vert afin de qualifier son foncier au regard de la résilience de ses infrastructures, redéfinissant ainsi son patrimoine stratégique. Les entreprises intègrent également de nouveaux critères, comme la disponibilité de la ressource en eau.

Le foncier devient-il aussi un enjeu de gestion dans la durée ?

Oui. Au-delà des arbitrages sur des transformations, se pose la question de la préservation des qualités existantes, qu'elles soient naturelles ou construites par la société.

Cela concerne aussi bien le maintien d'une copropriété pour éviter sa dégradation, que la gestion d'une forêt afin de la rendre plus résistante aux incendies ou aux sécheresses. La résilience foncière suppose une capacité à entretenir, gérer et adapter dans le temps long.

La valorisation environnementale du foncier progresse-t-elle aujourd'hui ?

La volonté de donner une valeur environnementale au foncier est aujourd'hui assez partagée, mais les modalités posent encore question et les solutions sont tâtonnantes : charge foncière verte de l'EPF d'Île-de-France, méthode CARE, bilans globaux, foncières de portage de long terme, banques de compensation, ou encore optimisation de l'usage immobilier via la chronotopie. Une partie de ces solutions a été présentée lors des Assises du LIFTI et dans notre publication récente sur les nouveaux modèles de l'aménagement.

Quel message clé adresser aux acteurs publics chargés des stratégies foncières ?

Pour que les stratégies foncières publiques contribuent pleinement à la résilience territoriale et à l'aménagement du territoire, il est essentiel de rassembler toute la diversité des acteurs du foncier, ainsi que les citoyens, au sein d'espaces de débat équilibrés.

L'accès à la terre et la gestion de ce patrimoine commun constituent un enjeu universel, qui engage à la fois les générations actuelles et futures.

« La question n'est pas seulement de transformer, mais aussi de préserver. »



Le Laboratoire d'initiatives foncières et territoriales innovantes, LIFTI, est un espace de réflexion décloisonné, de débat et de production collective dédié aux politiques foncières et territoriales. Il réunit chercheurs, collectivités, opérateurs publics, aménageurs, acteurs économiques et institutionnels autour des grandes mutations du foncier : sobriété foncière, résilience territoriale, nouveaux modèles d'aménagement et valorisation environnementale.

Docteure en géographie et aménagement, Sarah Dubeaux est chercheuse et spécialiste de la vacance, de la décroissance territoriale et des questions d'urbanisme transitoire. Elle est déléguée générale du LIFTI, organise tous les trois ans les Assises nationales du foncier et des territoires dont les derniers actes ont été publiés en février 2026, et produit des travaux prospectifs visant à éclairer l'action publique et à outiller les décideurs face aux transformations en cours.



« La transition énergétique ne peut plus être pensée uniquement comme un enjeu climatique. »

—
Théo Wittersheim
Chargé de recherche sur les questions d'exposition énergétique au Shift project

Interview



Dans un contexte marqué par des tensions géopolitiques, la volatilité des marchés de l'énergie et l'accélération du changement climatique, la question énergétique ne peut plus être abordée comme un simple enjeu technique ou environnemental. Elle conditionne désormais directement la capacité des organisations publiques à fonctionner dans la durée.

Pour l'immobilier de l'État, la transition énergétique ne se résume plus à la performance intrinsèque des bâtiments : elle doit interroger les grandes transformations à l'œuvre du secteur de l'énergie, considérer l'ensemble de sa chaîne de valeur et questionner la disponibilité, la stabilité et la continuité de l'approvisionnement énergétique sur lequel repose l'action publique. Chargé de recherche sur les questions d'exposition énergétique et pilote du rapport *La souveraineté par la décarbonation* au Shift Project, Théo Wittersheim propose une analyse qui dépasse le seul périmètre de l'immobilier pour éclairer les fragilités du système énergétique dans son ensemble et les choix structurants à anticiper, au cours de la prochaine décennie.

Pour commencer, qu'est-ce que l'énergie et en quoi constitue-t-elle un facteur structurant pour la stabilité d'un pays ?

Au Shift Project, nous abordons l'énergie de manière très fondamentale : c'est ce qui permet de transformer le monde qui nous entoure. Extraire une matière première, transporter un objet d'un point A à un point B, transformer des matériaux, produire des biens, construire des bâtiments : chaque fois que l'on agit sur le monde physique, on mobilise de l'énergie.

Nous considérons donc l'énergie comme un pilier absolument structurant de nos sociétés, et en particulier de nos activités économiques. Tous les secteurs d'activité en dépendent, directement ou indirectement : se chauffer, produire de la nourriture, faire fonctionner l'industrie, assurer les transports. Même les activités de services, que l'on imagine parfois peu énergivores, reposent en réalité sur des systèmes énergétiques si l'on adopte une vision systémique.

Pour donner un ordre de grandeur, la branche énergie représente 2,2 % du PIB français en 2024. On pourrait

« Le système énergétique de demain sera majoritairement électrique. »

croire que ce n'est pas central, mais en réalité, les 98 % restants ne pourraient tout simplement pas fonctionner sans ces apports énergétiques. Historiquement, toutes les phases d'expansion économique, démographique et sociale reposent sur un essor énergétique majeur.

Comment qualifier le modèle énergétique sur lequel repose aujourd'hui l'action publique française ?

Nous qualifions le modèle énergétique français de « thermo-industriel », c'est-à-dire très largement fondé sur les énergies fossiles.

Lorsque l'on mesure l'exposition énergétique de la France, c'est-à-dire toute l'énergie nécessaire à son fonctionnement, direct ou indirect, on constate que plus de 70 % repose encore sur des énergies fossiles : pétrole, gaz, et, dans une moindre mesure, charbon.

Cela inclut à la fois l'énergie consommée directement sur le territoire (environ 60 % fossile) et l'énergie incorporée dans les biens, services et matériaux importés, qui est fossile à près de 80 %. Cette dépendance concerne tous les secteurs d'activité, même si les niveaux varient : on est autour de 90 % fossile dans les transports, et à moins de 40 % dans les bâtiments.

Surtout, ces énergies fossiles ne sont plus produites en France, et de moins en moins en Europe. Environ 80 % de l'énergie que nous importons provient de pays non européens (États-Unis, Afrique, Moyen-Orient). Cela crée des vulnérabilités majeures pour les années et décennies à venir : risques d'approvisionnement, risques économiques liés à la volatilité des prix, risques géopolitiques, et bien sûr risques climatiques. Les risques d'approvisionnement et leurs implications économiques ne doivent pas être sous-estimés, dans un contexte où plusieurs pays pétroliers subissent déjà une diminution de leur production. Le risque climatique est global et partagé, mais il est indissociable de ces autres dimensions.

L'économie de la France s'appuie à
70 %
sur les énergies fossiles.

Pourquoi la transition énergétique ne peut-elle pas être pensée uniquement sous l'angle climatique ?

Bonne nouvelle : nous évoluons vers un système visant à sortir des énergies fossiles. La Programmation pluriannuelle de l'énergie fixe un objectif de réduction à 40 % d'énergies fossiles d'ici 2030, contre 60 % aujourd'hui, puis 30 % en 2035. La Stratégie nationale bas-carbone vise une sortie du pétrole vers 2045 et du gaz naturel vers 2050. C'est un changement de paradigme profond qui doit maintenant prendre de l'ampleur.

Mais tous les secteurs n'évolueront pas au même rythme. Dans les transports, par exemple, même en sortant des véhicules thermiques neufs, le parc roulant actuel restera dépendant du pétrole jusqu'à son renouvellement complet.

Par ailleurs, même si la France se décarbone, le reste du monde pourrait évoluer plus lentement. Nous continuerions donc à importer des biens produits avec des énergies fossiles, ce qui nous exposerait encore indirectement à la volatilité énergétique mondiale. La crise gazière de 2022 l'a bien montré : même avec des boucliers tarifaires nationaux, l'inflation énergétique peut revenir par les importations.

Vers quel type de système énergétique la France est-elle en train d'évoluer ?

Le système énergétique de demain sera majoritairement électrique. Cela pose des questions structurantes sur le mix entre nucléaire et renouvelables, et sur les choix à faire aujourd'hui qui structureront les décennies à venir. Le Shift Project plaide pour un mix de production énergétique robuste s'appuyant sur toutes les options à disposition.

Il faut aussi garder en tête que les réseaux électriques et gaziers nécessitent des investissements lourds et de long terme. Et, du côté des ressources, les énergies fossiles sont limitées et de plus en plus coûteuses à exploiter : les gisements sont plus profonds, plus chers, moins productifs. Le nombre de fournisseurs va diminuer d'ici 2050, en particulier pour le pétrole, et l'Europe aura de moins en moins d'options d'approvisionnement.

Tout cela renforce la nécessité d'anticiper et de réduire la dépendance.

Quels sont les principaux points de vulnérabilité du système énergétique ?

Ils sont multiples : géopolitiques nous l'avons vu, infrastructurels et liés aux ressources.

Sur les stocks, nous avons environ trois mois de stocks stratégiques de pétrole et de gaz. Pour l'uranium, les stocks permettent de tenir plusieurs années. Les renouvelables offrent une sécurité différente : une fois installées, les infrastructures produisent pendant vingt à trente ans.

Mais les infrastructures elles-mêmes constituent un point de vigilance : il y a des dépendances fortes sur la chaîne de valeur pour les produire, elles vieillissent, elles demandent des investissements importants, et elles sont de plus en plus exposées à des aléas climatiques. Un décalage ou un retard d'investissement peut fragiliser durablement le système.

Le changement climatique crée-t-il des risques nouveaux pour la production et la distribution d'énergie ?

Oui. On peut avoir des baisses d'efficacité, des arrêts d'installations, des dommages aux infrastructures liés aux aléas climatiques. Les acteurs intègrent de plus en plus ces risques dans la conception des installations, notamment les filières concernées par un cadre réglementaire fort, comme le nucléaire ou certains réseaux.

Mais le choix du niveau d'adaptation reste complexe : plus on se prépare à des scénarios extrêmes, plus les besoins d'adaptation peuvent devenir lourds.

Le changement climatique modifie aussi la demande : moins de chauffage en hiver, mais davantage de pics électriques liés à la climatisation en été. Cela reconfigure l'équilibre du système.

Peut-on s'attendre à une volatilité durable des prix de l'énergie ?

Les énergies fossiles resteront très volatiles, parce qu'elles sont échangées sur des marchés mondiaux soumis à de nombreux risques.

Pour l'électricité, à court terme, on peut observer des prix bas liés à la surproduction du fait de retards sur l'électrification des usages. À long terme, les investissements massifs nécessaires pour renouveler et transformer les infrastructures poseront la question du financement et de l'amortissement.

Dans les bâtiments, la dépendance au gaz diminue progressivement, ce qui réduit l'exposition directe à cette volatilité. En revanche, la consommation énergétique y est souvent peu sensible aux variations de prix : même lorsque les prix augmentent fortement, les consommations baissent peu. Dans certains bâtiments publics, soumis à des contraintes de continuité de service ou de sécurité, il est en outre difficile de réduire l'approvisionnement énergétique, même en cas de hausse significative des coûts.

Au regard de ces éléments, quels leviers vous paraissent prioritaires pour renforcer la résilience énergétique de l'immobilier public ?

D'abord, le gaz dans les bâtiments doit être considéré comme une énergie appelée à disparaître progressivement. Cela implique de mettre un terme à l'installation de nouvelles chaudières au gaz et d'accélérer le remplacement des équipements existants.

Ensuite, le levier le plus puissant reste la baisse des consommations. Et pour cela, la rénovation énergétique est essentielle. Aujourd'hui, elle n'est clairement pas à la hauteur des enjeux.

Enfin, un point souvent sous-estimé concerne les réseaux de gaz. Avec la baisse du nombre d'usagers et des volumes consommés, leur maintenance devient de plus en plus coûteuse. À terme, certaines portions devront être fermées. Cela aura un impact majeur sur le secteur du bâtiment et doit être anticipé.

« Le levier le plus puissant de la décarbonation reste la baisse des consommations. »



Le Shift Project est un think tank d'intérêt général, association loi 1901, qui œuvre à éclairer le débat sur la transition de l'économie vers un modèle décarboné. Il mobilise des travaux d'expertise scientifique et technique pour analyser les dépendances énergétiques, les trajectoires de décarbonation et les conditions de résilience des systèmes économiques et productifs. Parmi ses publications récentes figure notamment le rapport *La souveraineté par la décarbonation*, qui analyse les liens entre transition énergétique, dépendances aux énergies fossiles, vulnérabilités géopolitiques et capacité de résilience des économies européennes.



La Stratégie nationale bas-carbone vise une sortie du pétrole vers 2045 et du gaz naturel vers 2050.

« Un bâtiment n'est jamais résilient tout seul. En revanche, il peut renforcer la résilience d'un territoire. »

Sébastien Maire
Délégué général de France villes et territoires durables

Interview



Dans un monde de crises répétées, aucun bâtiment public ne peut prétendre fonctionner en vase clos. Pour Sébastien Maire, délégué général de France villes et territoires durables, l'immobilier public doit devenir un outil stratégique au service de la continuité de l'action publique, capable de garantir les fonctions essentielles des territoires. Cela suppose d'anticiper les vulnérabilités, de hiérarchiser les priorités, de mutualiser les mètres carrés, et d'accepter que tout ne pourra pas être maintenu partout. Il s'agit d'engager une transformation en profondeur, bien plus que de procéder à de simples ajustements techniques.

Résilience, adaptation : ces mots sont de plus en plus utilisés. Que recouvrent-ils ?

L'adaptation au changement climatique est importante, mais ce n'est qu'un morceau du sujet. La résilience territoriale est beaucoup plus large : c'est la capacité d'un territoire, ses habitants, ses infrastructures, ses réseaux, ses bâtiments, ses services publics, à continuer de fonctionner et à répondre aux besoins essentiels, quoi qu'il arrive. Et ce « quoi qu'il arrive » ne concerne pas que le climat : cela peut être un choc économique, une rupture énergétique, un conflit. Le climat en fait partie, mais ce n'est pas le seul risque.

En quoi cette approche diffère-t-elle de la gestion de crise classique ?

La gestion de crise, telle qu'on la pratique, consiste à tenir en mode dégradé, puis à revenir le plus vite possible à la normale. Or revenir à l'état initial, c'est revenir à la même vulnérabilité. La résilience, c'est autre chose : une démarche anticipée et transformatrice. Il faut identifier finement les vulnérabilités, territoire par territoire, puis transformer les modes de fonctionnement pour réduire l'exposition aux risques. Le problème, c'est que nos référentiels restent souvent fondés sur le passé.

La réglementation des risques repose encore sur des extrêmes « historiques », par exemple les plus hautes eaux connues. Sauf qu'aujourd'hui, à chaque inondation, on parle d'un record. Le climat évolue plus vite que nos normes.

« On ne peut plus opposer atténuation et adaptation : il faut mener les deux de front. »

Quelles vulnérabilités vous paraissent encore sous-estimées ?

Les enjeux liés à l'eau, très clairement. L'État a produit l'étude prospective Explore2 sur la disponibilité future des nappes et des eaux de surface. C'est un travail solide, mais encore trop peu mobilisé dans la planification.

Or la ressource en eau conditionne directement la viabilité des territoires. Inondations plus fréquentes, tensions d'approvisionnement, salinisation des nappes sur le littoral : ces phénomènes créent des situations d'exposition fortes.

Certaines zones aujourd'hui attractives peuvent ainsi devenir difficiles à habiter ou à exploiter bien avant la fin de vie des bâtiments. Ces éléments devraient peser davantage dans les décisions d'implantation et d'investissement public.

Concrètement, qu'est-ce que cela implique pour l'immobilier de l'État ?

On peut avoir un projet de rénovation exemplaire sur le plan énergétique, financé, très sobre, mais situé dans une zone exposée à des inondations par ruissellement ou à des tensions fortes sur l'eau.

La question devient alors simple : faut-il investir là, ou ailleurs ?

Je parle souvent de sécurisation des investissements publics : utiliser les données disponibles avant de valider les projets, afin d'éviter d'investir dans des zones qui deviendront intenables.

Dans le même temps, vous dites que le débat s'est trop focalisé sur le carbone.

Parce que le carbone est mesurable, on a massivement investi l'atténuation : isolation, rénovation, efficacité énergétique. C'est indispensable, évidemment. Mais on a pris beaucoup de retard sur l'adaptation.

Aujourd'hui, on ne peut plus opposer les deux : il faut mener les deux de front.

Et pour certains équipements publics essentiels, il faut parfois inverser l'ordre des priorités.

C'est-à-dire ?

Pour une école, une mairie ou un centre de santé, la continuité du service public prime. Si, pour

protéger des publics fragiles lors d'une canicule extrême, on doit climatiser ponctuellement un espace « refuge », cela peut générer un peu plus d'émissions. Mais ne pas le faire mettrait des vies en danger.

On a considéré la crise comme un événement exceptionnel, « pompiers et digues » pour le dire simplement. Or, ce que l'on appelait des événements extrêmes devient plus fréquent.

Pour un bâtiment, il ne s'agit pas seulement de tenir quelques jours : il doit pouvoir fonctionner dans la durée, malgré des épisodes de crise répétés.

Quel rôle spécifique le patrimoine public peut-il jouer dans cette résilience ?

Un rôle central. Le premier facteur de résilience, ce sont les liens sociaux. Le deuxième, c'est la continuité du service public, et le service public a des murs.

Préfectures, centres administratifs, écoles, médiathèques, gymnases sont des lieux identifiés, accessibles, légitimes. En cas de crise, les habitants s'y rendent spontanément. Ce sont des points d'ancrage territoriaux.

Cela confère au patrimoine public une responsabilité particulière.

Comment agir concrètement sur ce patrimoine ?

D'abord en acceptant que l'on ne pourra pas tout traiter de la même manière. Rendre l'ensemble du parc résilient serait trop coûteux. À cet égard, la sobriété immobilière constitue un véritable levier.

Il faut hiérarchiser : identifier les bâtiments stratégiques, c'est-à-dire ceux qui doivent absolument rester ouverts, et concentrer les moyens sur eux. Et accepter que d'autres ferment temporairement en cas de crise.

Ensuite, travailler les usages. Une école, par exemple, est occupée une partie de l'année. Une cour de récréation encore moins. À Paris, certaines cours ont été végétalisées pour rafraîchir le quartier. L'idée est de les ouvrir aussi hors temps scolaire, le week-end ou l'été, pour en faire des îlots de fraîcheur accessibles aux habitants.

Un même mètre carré peut produire plusieurs formes de valeur publique selon le moment : c'est ce que nous appelons la « chronotopie ».

Vous parlez aussi d'espace « refuge ».

Oui, il faut oser le terme. Des bâtiments capables d'accueillir la population en cas de crise, avec des fonctions vitales garanties : eau, électricité, conditions thermiques supportables, modularité des espaces. À 45 ou 50 °C, la ventilation naturelle ne suffit plus. Il faut des lieux climatisables à l'échelle de proximité pour protéger les personnes vulnérables.

À Paris, la médiathèque de la place des Fêtes dans le 19^e arrondissement a été conçue dans cette logique : les étagères sont sur roulettes pour reconfigurer rapidement l'espace. Au quotidien, c'est une médiathèque ; en cas de crise, elle peut devenir un refuge. On investit une fois pour deux usages.

Le bâtiment ne peut donc plus être pensé isolément ?

Jamais. Un bâtiment dépend de réseaux, énergie, eau, mobilités, numérique, et toute défaillance crée des effets en cascade.

On a beaucoup travaillé sur le chauffage décarboné, beaucoup moins sur le refroidissement, alors que la chaleur extrême va devenir un enjeu majeur. Sans réseaux de froid mutualisés, chacun s'équipe de climatiseurs individuels et la consommation explose. L'enjeu n'est pas seulement énergétique, il est aussi humain : des dispositifs de sensibilisation montrent qu'à 50 °C, la productivité chute rapidement et que les capacités cognitives s'effondrent. Garantir des conditions thermiques supportables devient donc une condition concrète de continuité du service public, pour les agents comme pour les usagers.

La résilience du bâti passe aussi par celle des systèmes qui l'entourent.



**À 45 ou 50 °C,
la ventilation
naturelle ne suffit plus.**



Comment mieux articuler l'action de l'État et celle des collectivités ?

Aujourd'hui, chacun gère encore son patrimoine de son côté. Pourtant, en situation de crise, les habitants ne font pas la différence.

Il faudrait raisonner à l'échelle du territoire : partager les diagnostics de risques, mutualiser certains sites, optimiser les taux d'occupation, identifier ensemble des bâtiments capables de suppléer les autres.

Je crois beaucoup à une coordination portée par le préfet, avec un schéma directeur de l'immobilier public, État et collectivités, à l'échelle départementale, par exemple. L'objectif serait moins de mètres carrés, mais bien situés et plus robustes.

En définitive, qu'est-ce que le changement climatique change dans notre manière de penser le patrimoine public ?

Il nous oblige à changer de focale. Arrêter de penser bâtiment par bâtiment. Penser usages, réseaux, continuité du service. Accepter de choisir. Et garder en tête une idée simple : parler de « bâtiment résilient » n'a pas vraiment de sens. Un bâtiment ne peut pas être résilient sur un territoire qui ne l'est pas.

En revanche, bien situé, bien conçu, bien partagé, il peut renforcer la résilience de tout un territoire. C'est là que l'immobilier public devient stratégique !



France villes et territoires durables est une association nationale à but non lucratif, qui réunit collectivités, services de l'État, entreprises et réseaux d'experts pour accompagner la transition écologique des territoires. Elle agit comme un lieu de coopération et de diffusion de solutions opérationnelles, en mettant à disposition des décideurs des méthodes et réalisations éprouvées. Son objectif : massifier ce qui fonctionne plutôt que multiplier les expérimentations isolées.



« Il faut oser parler d'espaces refuges. »

Interview

« La continuité de l'action publique se prépare aussi dans les bâtiments. »

Face à la multiplication des crises, la capacité de l'État à assurer la continuité de l'action publique est plus que jamais essentielle. Cette continuité ne repose pas seulement sur des organisations ou des procédures : elle dépend aussi, très concrètement, des bâtiments depuis lesquels l'État agit.

Le Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale (SGDSN) éclaire la manière dont l'évolution des risques transforme la place de l'immobilier de l'État, appelé à jouer un rôle croissant dans la résilience nationale. Entre anticipation des crises, protection des activités essentielles et adaptation au changement climatique, il s'agit désormais de penser un immobilier capable de permettre en toutes circonstances la continuité de l'action publique.

Pouvez-vous rappeler le rôle et les missions du Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale (SGDSN) ?

Sous l'impulsion du Président de la République et du Premier ministre, et en coordination étroite avec l'ensemble des ministères, le SGDSN anticipe, prévient et protège afin d'assurer la sécurité et l'intégrité des intérêts de la France. Ses missions de coordination interministérielle couvrent notamment le renforcement de la résilience nationale, l'animation du dispositif de sécurité des activités d'importance vitale, la planification de sécurité nationale, la protection du secret, la lutte contre la prolifération, la cyberdéfense, ou encore la lutte contre les manipulations de l'information. Le SGDSN assure également le secrétariat du Conseil de défense et de sécurité nationale, qui depuis 1906 demeure sa première raison d'être.

Comment qualifieriez-vous aujourd'hui l'environnement de risques auquel l'État français est confronté ?

À la demande du Président de la République, le SGDSN a actualisé en 2025 la Revue nationale stratégique, qui est publique depuis le discours de Brienne du 13 juillet 2025. Celle-ci dresse le constat d'un monde devenu plus incertain et plus dangereux, marqué par le retour de stratégies impérialistes, la menace russe, le retour du fait

recrudescence d'attaques hybrides, susceptibles de perturber lourdement la continuité de la vie économique, sociale et politique. Dans d'autres dimensions, géopolitiques ou terroristes, la prévision est par nature plus incertaine.

Quel rôle l'immobilier de l'État joue-t-il dans la résilience de la Nation ?

L'immobilier de l'État constitue un levier central de la résilience nationale. Comment faire fonctionner une préfecture en période de canicule ? Comment assurer la continuité d'activité d'un ministère si son site est inondé ? Quels bâtiments protéger en priorité ? Sur le fondement de quels critères ? Ces questions illustrent concrètement le lien étroit entre immobilier étatique, continuité de l'action publique et sécurité et résilience nationales. En s'adaptant au changement climatique et en garantissant la poursuite des missions essentielles en toutes circonstances, l'immobilier devient un puissant levier de transformation de l'État face aux défis du 21^e siècle.

Peut-on considérer certains bâtiments de l'État comme des infrastructures critiques ?

Oui, absolument. Certains sites ou bâtiments sont déjà couverts par des dispositifs spécifiques. Dès lors que leur « indisponibilité risquerait de diminuer d'une façon importante le potentiel de guerre ou économique, la sécurité ou la capacité de survie de la Nation », pour reprendre les termes du code de la défense, ils peuvent être désignés comme « points d'importance vitale » ou PIV, qui constituent la traduction juridique de la notion générique d'infrastructure critique.

Le dispositif de sécurité des activités d'importance vitale (SAIV) auquel ces points sont rattachés, piloté par le SGDSN, prévoit des mesures spécifiques destinées à assurer la sécurité, mais surtout la continuité de ces activités, quelles que soient les circonstances. Une partie du parc immobilier de l'État est donc déjà, de fait, constituée d'infrastructures critiques.

nucléaire, l'érosion de certains systèmes d'alliance et la crise écologique. L'environnement de risques et de menaces dans lequel évolue l'État se caractérise aujourd'hui par un double mouvement, en apparence contradictoire : la volatilité et la gravité. La volatilité renvoie à la fréquence accrue des crises et à leur caractère parfois imprévisible ; la gravité tient au fait que ces crises peuvent avoir des conséquences importantes sur le fonctionnement de la Nation, y compris sur la continuité de la vie économique, sociale et politique.

Comment ces risques sont-ils susceptibles d'évoluer à l'horizon 2030 ou 2050 ?

Sur le volet climatique, l'évolution des risques est désormais documentée. Le troisième Plan national d'adaptation au changement climatique entend ainsi préparer le pays à une France à +2,7 °C en 2050 et +4 °C d'ici la fin du siècle. Cela implique des effets directs sur les territoires et sur nos vies.

L'État prépare également la Nation à l'hypothèse d'un engagement majeur hors du territoire national, tel que décrit dans la Revue nationale stratégique. Dans un tel scénario, la Nation serait très probablement confrontée à une

Serait-il pertinent de penser certains bâtiments comme des plateformes robustes ou des zones refuges ?

Dans une logique de continuité d'activité, disposer de sites de repli ou de desserrement est indispensable. À l'échelle territoriale, la notion de plateforme robuste peut recouvrir celle d'un point de ralliement commun pour des services publics essentiels. C'est une piste intéressante, qui pourrait être approfondie et traduite opérationnellement, afin de mieux organiser la réponse collective en cas de crise et de renforcer la résilience des territoires.



+2,7°C

en France en 2050, c'est jusqu'à

50°C localement.

Quelles évolutions sont nécessaires pour intégrer davantage la résilience dans l'immobilier public ?

Une grande partie du parc immobilier de l'État n'a pas été conçue pour faire face au changement climatique. L'immobilier public s'inscrit dans un temps long, parfois très long. Ainsi, un tiers des agents du SGDSN exercent aujourd'hui au sein de l'Hôtel national des Invalides, datant du 17^e siècle. Les bâtiments que nous construisons aujourd'hui seront encore en service à la fin du siècle. Afin d'absorber le stock, il faut donc, dès maintenant, réduire le flux en pensant chaque nouveau projet avec l'adaptation au changement climatique comme pierre angulaire, en tenant compte des spécificités territoriales et des risques associés.

La rénovation du parc existant est-elle également un enjeu majeur ?

Oui, tout à fait. Pour assurer aux agents comme aux usagers du service public des conditions minimales de confort et de sécurité, la rénovation thermique est indispensable, en particulier face au risque caniculaire, appelé à s'intensifier. La résilience passe aussi par la capacité des bâtiments à rester fonctionnels, accessibles et sûrs, y compris dans des conditions climatiques dégradées.

« Disposer de sites de repli est indispensable à la continuité d'activité. »

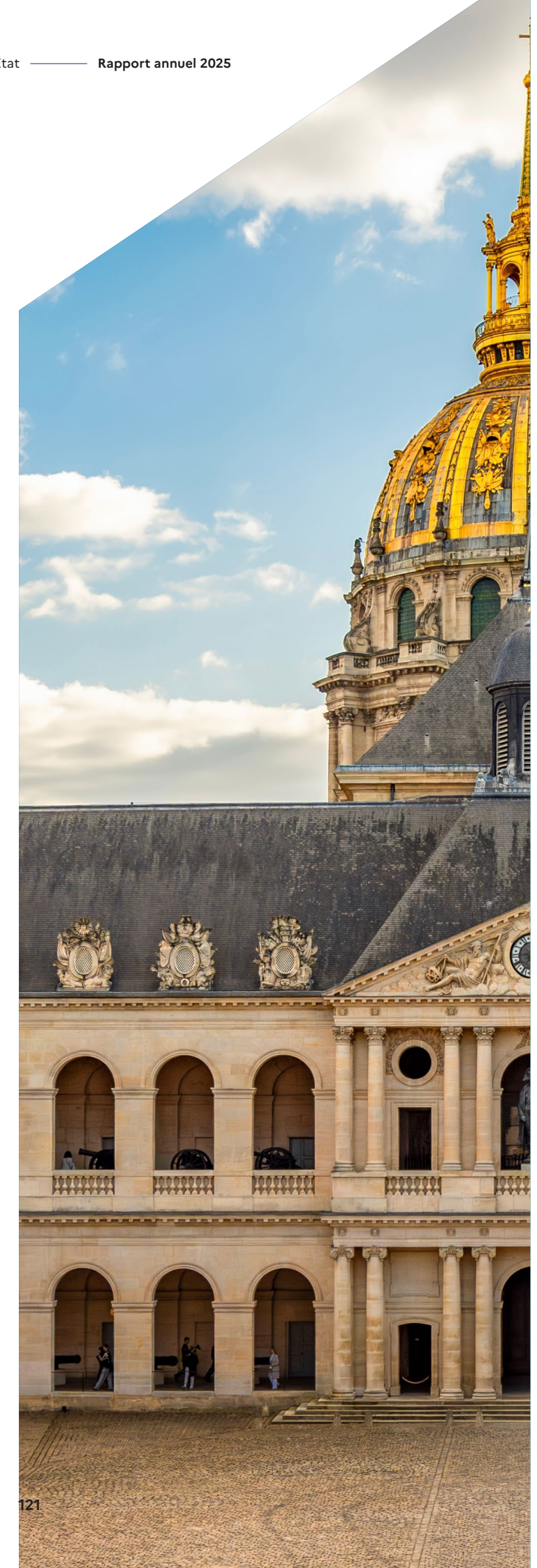
À quoi reconnaîtra-t-on, selon vous, un immobilier public réellement résilient dans les années à venir ?

Un immobilier public résilient sera à la fois frais l'été, chaud l'hiver, sec en toutes saisons, sobre en énergie, respectueux de la biodiversité et limitant l'artificialisation des sols. Il sera accessible à tous les publics, capable de fonctionner en réseau en cas de crise, et conçu pour assurer la continuité des missions essentielles. Ce sont ces caractéristiques qui définiront certainement l'immobilier de l'État au 21^e siècle.

« L'immobilier devient un levier de transformation de l'État face aux crises. »



En 2025, le SGDSN a actualisé la Revue nationale stratégique, rendue publique depuis le discours de Brienne du Président de la République du 13 juillet 2025.



« Face à des enjeux complexes et multi-acteurs, la donnée est la condition d'une décision éclairée. »

Sébastien Soriano
Directeur général de l'Institut national de l'information géographique et forestière

Interview



À l'heure du changement climatique, la donnée devient un outil central pour penser l'avenir de l'immobilier de l'État. Mieux connaître les bâtiments ne suffit plus : il faut décroisonner les informations, croiser des données d'origines diverses et s'appuyer sur des référentiels communs pour éclairer les décisions et anticiper les risques à l'échelle des territoires. Sébastien Soriano, directeur général de l'Institut national de l'information géographique et forestière (IGN), explique comment une politique de la donnée peut transformer en profondeur la manière de concevoir et de piloter l'action publique.

Pourquoi la donnée est-elle devenue un enjeu central pour l'action publique aujourd'hui ?

Je partirais d'un constat simple : l'un des grands maux de l'action publique, c'est le cloisonnement. Dès que l'on traite des politiques publiques un peu complexes, on se retrouve avec une multitude d'acteurs : État central, services déconcentrés, opérateurs, collectivités, élus, etc. La gouvernance devient fragmentée. À la fin, on ne sait plus vraiment qui décide, les responsabilités se diluent et les budgets sont éclatés, avec des inefficiences.

Pourtant, nous sommes condamnés à travailler en multi-acteurs. Prenons un exemple dans la gestion des forêts : lorsque l'on s'intéresse à une crise sanitaire

comme celle du nématode du pin dans les Landes, les services de l'État chargés de la santé des forêts ne sont pas les mêmes que ceux responsables de leur exploitation. Il faut alors mobiliser des images aériennes ou satellitaires, les analyser, croiser ces analyses avec des observations de terrain afin que tous partagent un même niveau d'information, échanger avec les exploitants, y compris privés qui sont majoritaires dans ce territoire. Quel que soit le sujet, de nombreux acteurs sont autour de la table. Et lorsque l'on parle d'adaptation au changement climatique, cette complexité augmente encore.

La politique de la donnée est une réponse à cette tension. Elle permet de rassembler des acteurs très différents autour d'un objectif commun, sans créer de nouvelles structures lourdes : il suffit de partager des données, des référentiels et des outils, et mieux encore de coconstruire cela.

Concrètement, qu'est-ce que cela change dans la manière de coopérer ?

Cela permet de coopérer sans remettre en cause les compétences de chacun. On ne fusionne pas les métiers, on « désilote » l'information. C'est ce qui rend l'action collective possible quand les acteurs sont nombreux et les responsabilités partagées. J'ai l'habitude de dire que le désilotage est une nouvelle forme de simplification.

Pour « désiloter », il faut aussi faire dialoguer des données très différentes. Comment y parvenir ?

Il s'agit de s'inspirer de la logique des communs dans le monde public. Un commun est une ressource gérée par une communauté d'acteurs selon des règles de gouvernance. On sort des questions d'institutions et de propriété pour travailler ensemble et en acceptant que chacun ait sa lecture métier. Un bâtiment n'est pas le même objet selon les administrations : pour l'administration fiscale, c'est un objet à taxer ; pour l'institut statistique, un objet à recenser ; pour nous, à l'IGN, un objet géographique. Vouloir imposer une définition unique serait une erreur.

Mais cela ne nous empêche pas de travailler ensemble. Le bon raisonnement, c'est celui du croisement. Pour gérer la donnée immobilière, on ne peut pas se contenter d'une seule source : il faut croiser des données fiscales, géographiques, statistiques, environnementales. Pour que ce croisement fonctionne, il faut une donnée pivot, un socle commun, sur lequel viennent se greffer des enrichissements thématiques. C'est précisément le rôle des référentiels partagés : ils permettent de faire dialoguer les données sans effacer les lectures métiers. La donnée est un langage commun.

Le référentiel national du bâtiment s'inscrit dans cette logique ?

Oui, c'est une sorte de plaque d'immatriculation du bâtiment, développée avec le CSTB et l'Ademe notamment. Il permet à tous les acteurs de parler du même lieu sans imposer une définition unique.

Très concrètement, lorsque nous détectons un nouveau bâtiment à partir de photos aériennes, nous l'inscrivons dans le référentiel. Cela peut ensuite déclencher une alerte dans la base au profit des autres administrations qui pourront alors décider si cet objet entre ou non dans son champ. On mutualise ainsi l'effort de connaissance tout en conservant les souverainetés métiers, et on peut enrichir progressivement la connaissance d'un même bâtiment, y compris pour les bâtiments publics.

Quels outils rendent cela possible aujourd'hui ?

Nous sommes capables de détecter le bâti à partir d'images aériennes sur lesquelles nous faisons tourner des modèles d'intelligence artificielle (IA) développés en propre. À l'origine, nous avons conçu ces modèles pour analyser l'occupation des sols, notamment dans le cadre du suivi du zéro artificialisation nette.

Une fois cet outil générique développé, il peut être décliné sur différentes thématiques. Nous avons par exemple produit un masque forestier pour la cartographie des obligations légales de débroussaillage ou encore un suivi des haies bocagères. Nous pourrions travailler aussi à croiser nos résultats avec ceux de l'administration fiscale, afin de maximiser les synergies. L'intérêt d'un outil développé au sein du service public, c'est justement de pouvoir multiplier ces usages sans dépendre d'un prestataire extérieur qui voudra faire payer plusieurs fois la même technologie.

Pourquoi cet enjeu de maîtrise publique est-il si important ?

Parce que ces outils structurent la connaissance du territoire. On n'imaginerait pas que le modèle de prévision économique du Trésor soit fourni par un acteur privé. Pour la connaissance géographique, c'est la même logique.

C'est aussi pour cela qu'une circulaire du Premier ministre récente (5 septembre 2025) invite désormais les administrations nationales à s'appuyer sur l'IGN pour les données géographiques et les outils associés, afin d'éviter les duplications. À terme, on peut imaginer que l'IGN joue pleinement un rôle d'opérateur de données au service de l'immobilier de l'État.

« Le désilotage est une nouvelle forme de simplification. »

Après la description et le croisement des données, vous évoquez un troisième enjeu : la simulation.

Aujourd'hui, nos outils décrivent l'existant. Or, face au changement climatique, cela ne suffit plus. On a besoin de simuler : anticiper ce que peuvent devenir les bâtiments et les territoires en fonction de leur environnement : climat, géologie, risques.

C'est tout l'enjeu du projet de jumeau numérique de la France, soutenu par France 2030. L'objectif est de permettre au décideur non seulement de resituer son patrimoine dans son environnement, mais aussi d'anticiper son évolution dans le temps en fonction de paramètres et de choix stratégiques. En forêt, par exemple, changer une essence aujourd'hui n'aura pas les mêmes effets dans dix ou vingt ans.

Comment éviter que ces outils ne décident « à la place » des acteurs ?

Si l'on veut être multi-acteurs, il ne faut pas décider à la place de tout le monde. Nous avons donc fait le choix d'une gouvernance ouverte.

Nous avons constitué une alliance avec l'Inria, pour les briques logicielles, et le Cerema, pour l'expertise métier sur l'aménagement et l'adaptation, et nous-mêmes comme « assembleur » pour construire ce jumeau comme une « carte du futur ». Puis nous avons lancé un « appel à commun », sans budget, qui a réuni près de 190 acteurs : collectivités, entreprises, opérateurs d'infrastructures. L'idée est de travailler par thématiques, au sein de coalitions d'acteurs. Partager les mêmes outils et briques technologiques est déjà une étape essentielle, même si tout n'est pas encore agréé.

« On ne partage pas la donnée par principe, mais pour répondre à un besoin concret. »



L'Institut national de l'information géographique et forestière est l'opérateur public de référence pour la cartographie et les données géographiques du territoire national. Il produit des référentiels et des outils numériques qui permettent de décrire le territoire, de manipuler les données et, de plus en plus, de simuler des évolutions pour éclairer la décision publique.

Pourquoi les cas d'usage sont-ils si déterminants ?

Parce que l'on ne partage pas la donnée par principe, mais parce qu'elle répond à un besoin concret. Un bon exemple est la cartographie des services publics, menée à la demande de la DITP. L'objectif est de disposer d'une vision actualisée de la présence de l'ensemble des services sur les territoires, pour objectiver les décisions notamment dans le dialogue avec les élus locaux et mieux piloter les implantations (CAF, trésor public, agence France Travail, maisons France services...).

Ce type de projet montre que ce sont les usages qui donnent du sens au partage de la donnée.

La précision croissante des données pose aussi la question de leur sensibilité, et donc de leur ouverture.

C'est un débat légitime. Certaines informations sont sensibles, notamment lorsqu'elles concernent des sites stratégiques. Des dispositifs existent déjà : certaines données sont floutées ou ne sont pas diffusées à la demande des autorités.

L'enjeu est de trouver un équilibre pragmatique entre ouverture, sécurité et souveraineté. Bloquer la donnée par principe serait contre-productif, car cela priverait l'action publique d'outils essentiels pour renforcer sa capacité d'anticipation.

Pour conclure, quel message souhaitez-vous adresser aux acteurs de l'immobilier public ?

Travailler ensemble. Ce qui nous menace le plus, c'est l'éclatement. Sans coopération, on n'arrivera ni à appréhender la complexité, ni à passer à l'échelle, ni à construire des outils et des données durables au service de l'action publique.

Le RNB, pour référentiel national des bâtiments, constitue une sorte de plaque d'immatriculation du bâtiment.





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 permette 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 missions

Définir et mettre en œuvre la politique immobilière de l'État

Transition écologique

Adaptation aux nouvelles organisations du travail

Efficiences économique du parc et de sa gestion

Représenter l'État propriétaire

Valorisation des actifs, cessions immobilières

Labellisation des projets immobiliers

Définition des conditions d'occupation

Proposer une offre globale de service aux occupants

Accompagnement de projets immobiliers

Mise à disposition d'outils, de formations et de services numériques

Nos valeurs

L'esprit d'équipe & la confiance

L'écoute & le dialogue

L'expertise & l'innovation

La responsabilité & l'exemplarité

Nos ressources

LA DIE, DIRECTION D'ADMINISTRATION CENTRALE QUI ASSURE LE PILOTAGE ET LA STRATÉGIE

127 agents à la DIE

32 % d'agents contractuels à la DIE

61,5 % F et 38,5 % H

DES RELAIS TERRITORIAUX

1191

personnes au sein du réseau de la direction générale des Finances publiques :

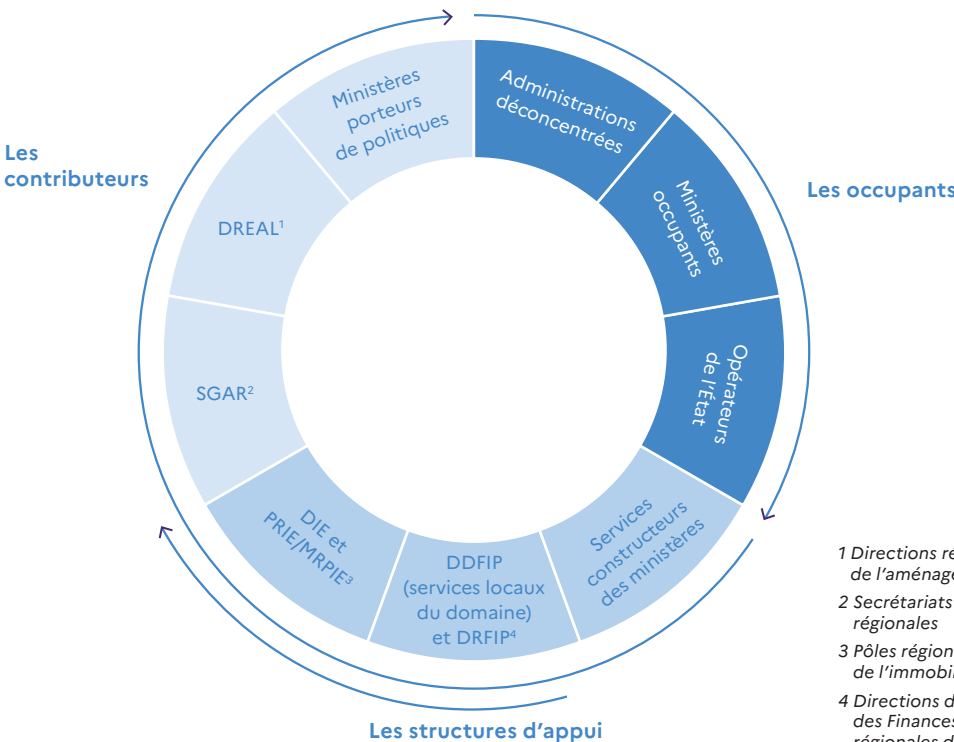
18 pôles et missions régionaux de l'immobilier de l'État

101 services locaux du domaine dans les départements

Service à compétence nationale, la direction nationale d'interventions domaniales (DNID) est rattachée à la DIE. La DNID combine des missions immobilières d'évaluation et d'expropriation, et non immobilières (successions vacantes, ventes mobilières des biens remis au Domaine).

256 agents à la DNID

La communauté interministérielle de l'État



1 Directions régionales de l'environnement, de l'aménagement et du logement
2 Secrétariats généraux pour les affaires régionales
3 Pôles régionaux et missions régionales de l'immobilier de l'État
4 Directions départementales des Finances publiques et directions régionales des Finances publiques



LÉGENDES PHOTOS :

P. 2 : Dune du Pilat

P. 3 : Cité administrative Marianne de Lille

P. 4, 44 : Site universitaire de l'Arsenal de Besançon

P. 11, 23 et 127 : Cité administrative de Lyon

P. 12, 27, 43, 45, 105, 128-130 : Ministères économiques et financiers, site de Bercy

P. 16, 98 : Tribunal judiciaire de Nanterre

P. 19 : Site Insight à Bordeaux

P. 24, 85 : Cité administrative de Nantes

P. 32 : Cité administrative de Colmar

P. 38 : Espaces de travail de la direction de l'immobilier de l'État à Bercy

P. 41 : Immeuble Pyramides à Paris

P. 64 : Cité administrative Saint-Sever à Rouen

P. 67 et 69 : Chaillot - Théâtre national de la Danse

P. 74 : Tour Séquoia à La Défense

P. 80-81 : Conseil d'État, Quai Voltaire

P. 82 : Conseil d'État

P. 89 : Immeuble Casier Zoreils à Saint-Denis, La Réunion

P. 89 : Immeuble Niemeyer à Saint-Denis, Île-de-France

P. 93 : Tribunal de Paris

P. 104 : Campus universitaire Censier à Paris

P. 108 : Grande soufflerie de Meudon

P. 108 : Hangar Y

P. 121 : Hôtel des Invalides

P. 124 : Site de l'IGN à Saint-Mandé





RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

*Liberté
Égalité
Fraternité*



FINANCES PUBLIQUES

Nous suivre :

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