

LE MINISTRE

Paris, le **28 JAN. 2019**

Nos Réf. : MEFI-D18-04507

Madame,

L'Etat et ses opérateurs disposent d'un patrimoine immobilier de 100 millions de m<sup>2</sup>, qui fait l'objet d'environ 10 Md€ de dépenses par an, dont 3,3 Md€ pour son entretien et son renouvellement.

La gestion de ce parc immobilier constitue un volet clé pour le projet de transformation de l'action publique porté par le Gouvernement.

Pourtant, malgré les réformes engagées depuis 2005, plusieurs dysfonctionnements continuent aujourd'hui d'affecter le bon fonctionnement de la politique immobilière de l'Etat, qui doit aujourd'hui faire face à quelques grands défis, parmi lesquels :

- un entretien du parc régulier, suffisant et programmé dans la durée ;
- un financement moins dépendant des produits de cession, qui tendent à s'amenuiser depuis plusieurs années ;
- une gestion plus professionnelle et maîtrisée des projets immobiliers ;
- une amélioration de la connaissance du parc, en particulier sur le plan qualitatif.

Pour faire face à des enjeux similaires, les acteurs publics ou privés disposant d'un parc immobilier de grande ampleur ont créé, depuis plusieurs années, des sociétés foncières. Ce mouvement correspond à une autonomisation de la fonction immobilière dans ses composantes (gestion d'actifs, exploitation du parc, administration de biens), son périmètre (tout ou partie du parc) comme dans ses modalités (qui peuvent aller jusqu'au transfert des actifs vers une société de droit privé).

Pour l'Etat, la création de foncières permettrait de traiter les deux axes majeurs de progression de la PIE : sa professionnalisation, par une meilleure connaissance du parc et un pilotage clair de la gestion locative et technique des biens notamment, ainsi que

Madame Florence GERARD-CHALET  
20 rue de l'Armorique  
75015 Paris

la rationalisation de sa gouvernance, en clarifiant la prise en charge de certaines fonctions à la frontière des responsabilités du propriétaire et de l'occupant.

Le Gouvernement souhaite aujourd'hui avancer vers la fonciarisation de trois fonctions :

- la gestion en « syndic » des sites multi-occupants ;
- la valorisation locative des biens inutiles aux besoins de l'Etat, comme alternative aux opérations de cession ;
- la gestion de son parc résidentiel social pour toutes les fonctions de gestion locative.

A cette fin, je souhaite vous confier une mission de préfiguration portant sur le troisième volet de ce mouvement de fonciarisation : la gestion du parc résidentiel social de l'Etat.

L'Etat est propriétaire de 116 000 logements, qui représentent environ 13 millions de m<sup>2</sup>, auxquels s'ajoutent environ 50 000 réservations au sein du parc locatif social. Ce parc résidentiel regroupe des logements de fonction, attribués pour nécessités absolues de service ou en raison d'astreintes, ainsi que des logements attribués dans le cadre de l'action sociale de l'Etat.

La gestion de ce parc est actuellement effectuée par chaque ministère, en régie, sous mandat de gestion ou via un mécanisme de réservations, sans que les compétences soient mutualisées, ni que ce patrimoine soit géré dans une approche globale. Il en résulte une gestion sous-optimale de ces logements :

- la connaissance du parc est médiocre, faute de système d'information spécifique sur ce type de logements ;
- certains bâtiments souffrent d'un manque d'entretien ;
- les taux de vacance de certains logements sont importants. Les besoins exprimés par les agents (localisation, caractéristiques résultant de la composition familiale) sont aujourd'hui mal couverts par une offre segmentée et dispersée dans des parcs de petite taille.

Dans ce cadre, après avoir établi un diagnostic, votre mission consistera à expertiser les modalités et les implications de la création d'une structure assurant la gestion locative des logements attribués au titre de l'action sociale des ministères, afin d'améliorer la qualité de l'offre, son adéquation à la demande et le réexamen périodique de la situation des bénéficiaires. Votre mission devra également permettre de consolider la connaissance de ce parc de logements en matière de transition énergétique et de rénovation thermique afin d'inclure l'exemplarité de l'Etat sur ces points dans les objectifs de cette structure.

Je souhaite que vous précisiez, en premier lieu, le périmètre de logements dont la gestion pourrait être mutualisée, exception faite du parc du ministère de la défense et de celui de la gendarmerie. Certains logements peuvent en effet présenter des spécificités physiques ou être inclus au sein d'ensembles immobiliers fermés ne

permettant pas des mutualisations ou une gestion externe (ce peut être par exemple le cas des logements situés au sein des centres pénitentiaires ou des sites classés monuments historiques, non accessibles à des personnes extérieures).

Vous devrez également préciser le modèle économique d'une telle structure ainsi que les modalités de gestion financière et comptable qui pourraient lui être appliquées. Vous examinerez également le cadre juridique dans lequel ces structures pourraient s'inscrire, sur le plan contractuel, législatif et réglementaire, et vous proposerez un calendrier pour leur déploiement.

Vous analyserez les avantages et inconvénients des différentes formules qui pourraient être retenues, de la société foncière, détentrice d'actifs, au pilotage, par la direction de l'immobilier de l'Etat (DIE), de l'externalisation de ces fonctions à une échelle régionale. Vous évaluerez notamment les besoins humains et financiers de ces structures, ainsi que les redéploiements et suppressions d'effectifs que leur mise en place respective serait susceptible d'emporter.

Je souhaite enfin que vous examiniez, dans l'hypothèse de la création d'une société, les avantages que procurerait un transfert de la propriété des actifs correspondants à cette société, et les enjeux juridiques qui y sont associés, ainsi que les conséquences budgétaires qui en résulteraient pour l'Etat propriétaire et pour les occupants.

Pour le bon déroulement de votre mission, vous serez rattachée à la directrice de l'immobilier de l'Etat et bénéficierez du concours de ses équipes. Vous pourrez également vous appuyer sur les différents ministères occupants. Vous rendrez compte régulièrement de l'avancée de ces travaux à la directrice de l'immobilier de l'Etat ainsi qu'à mon cabinet.

Vous me transmettez un point d'étape sur la réalisation de cette mission à la fin du mois de janvier 2019, avant d'en présenter les conclusions définitives à la fin du mois d'avril. Vous présenterez également ces conclusions devant le conseil d'orientation de l'immobilier.

Je vous prie de croire, Madame, à l'assurance de ma considération distinguée.



Gérald DARMANIN