



CHRISTIAN ECKERT
SECRETAIRE D'ETAT CHARGE DU BUDGET,
AUPRES DU MINISTRE DES FINANCES ET DES COMPTES PUBLICS

Conférence Nationale de l'Immobilier Public

**Discours de Christian ECKERT,
secrétaire d'Etat chargé du Budget**

***Bercy
Lundi 6 juin 2016***

Contact presse : Cabinet de Christian ECKERT : 01 53 18 45 04



Mesdames et Messieurs les secrétaires généraux,
Monsieur le directeur de cabinet du secrétaire d'Etat à la réforme de l'Etat
Mesdames et Messieurs les Directeurs,
Monsieur le préfet coordonnateur de la réforme des services déconcentrés de l'Etat,
Monsieur l'inspecteur général,
Mesdames et Messieurs,

Je tiens d'abord à remercier chacune et chacun d'entre vous d'avoir répondu présent à l'invitation que je vous ai adressée pour cette séance d'installation de la Conférence nationale de l'immobilier public.

L'immobilier est, je le sais, un sujet important pour vous et pour les administrations que vous représentez : il cristallise un large panel d'enjeux, économiques et budgétaires, bien sûr, mais aussi opérationnels, sociaux, symboliques. L'immobilier est aussi, vous le savez peut-être moins, un sujet majeur pour le Ministre chargé du Budget – et du Domaine. Croyez-le : je suis ces questions de très près – parfois même de trop près, j'y reviendrai dans un instant... – et j'y attache personnellement une importance toute particulière.

Un mot, d'abord, sur la CNIP. C'est une instance de gouvernance immobilière de plus, mais c'est surtout cinq instances en moins. Ces instances ont joué un rôle essentiel et extrêmement utile pour installer et faire progresser la politique immobilière au cours des dernières années : je tiens donc à remercier tout particulièrement la secrétaire générale pour la modernisation de l'action publique, Laure de la Bretèche, pour avoir animé l'INEI ; et Emmanuel Charron, pour le pilotage du COMO. Mais il nous a paru nécessaire, dans cette seconde étape de la politique immobilière de l'Etat, de simplifier sa gouvernance, de la rendre plus lisible et opérationnelle, pour clarifier les responsabilités : c'est chose faite, grâce à la circulaire signée par le Premier ministre le 27 avril.

J'en attends, et je sais que vous aussi, plus d'efficacité, moins de temps perdu, donc un raccourcissement des délais affectant les processus de décision. Cela implique que chacun joue le jeu :

- Le calendrier de travail doit être précis et dense, pour permettre d'aboutir d'ici la fin de l'année sur les multiples chantiers ouverts : refonte du compte d'affectation spéciale ; nouvelle gouvernance au niveau régional ; groupe de travail sur la gestion des compétences humaines et les formations en matière immobilière et de conduite d'opérations ; validation des outils méthodologique pour l'élaboration des schémas immobiliers... Je relève à cet égard avec satisfaction que la première CNIP « opérationnelle » se tient dans tout juste trois jours, après la CNIP en format « stratégique » d'aujourd'hui.
- Le niveau de représentation doit être approprié, tant lors des réunions stratégiques qu'opérationnelles : ce qui se dit en CNIP doit pouvoir être considéré comme engageant.
- Surtout, l'implication de chacun est indispensable : c'est en CNIP que les acteurs doivent faire valoir leurs positions et leurs arguments, sans attendre que les dossiers remontent au niveau des ministres ou de Matignon. Bref, une CNIP qui fonctionne, ce doit être plus de travail pour vous, mais peut-être moins pour le Premier ministre et moi-même !

Le nom de la nouvelle instance n'est pas neutre :

- La CNIP, c'est une « conférence ». Le pouvoir de décision, la responsabilité juridique et politique, incombe toujours au Ministre chargé du Domaine, sous l'autorité du Premier ministre et des arbitrages qu'il peut être amené à rendre. Mais si la CNIP n'est pas une instance décisionnelle, elle jouera un rôle essentiel dans la préparation des choix : elle doit permettre d'accélérer la décision, et d'améliorer son acceptation par les acteurs.
- La CNIP, second point, est « nationale » : cela signifie bien sûr qu'elle doit trouver des déclinaisons locales. J'y reviendrai.



- La CNIP, enfin, traite de « l'immobilier public ». Cette expression traduit bien l'ambition de la réforme que nous menons : dépasser progressivement le « cœur de cible » initial du parc de bureaux de l'Etat, pour couvrir l'immobilier spécifique et celui des opérateurs, voire lancer des passerelles vers les collectivités locales. Il ne s'agit évidemment pas d'appliquer un « moule » unique, ni de nier les spécificités, dont certains d'entre vous se feront peut-être l'écho tout à l'heure, et qui impliquent bien sûr de définir des critères et des outils adaptés. Mais je fixe un principe clair : par-delà le statut ou la nature du parc, aucune situation ne justifie de transiger sur l'exigence de performance, et de mutualisation des ressources et des compétences. Dès lors, rien de ce qui est immobilier ne doit être étranger à la DIE : c'est l'horizon qu'a fixé le Premier ministre dans la communication en conseil des ministres du 20 janvier dernier.

François Auvigne a bien voulu consulter les acteurs de la politique immobilière et suivre la mise en place de la réforme, à la demande de Michel Sapin et de moi-même – je tiens à le remercier pour ce travail précieux, et pour sa présence aujourd'hui. Il nous a fait part de certaines de vos attentes et de vos préoccupations. Parmi celles-ci figure en bonne place, c'est bien normal, la question du financement. Les grandes lignes ont été fixées par le Premier ministre :

- Il s'agit d'abord de renforcer l'efficacité et la mutualisation des vecteurs interministériels, que sont aujourd'hui le compte d'affectation spéciale "immobilier" et le programme 309 – mais dont vous savez qu'ils ne représentent qu'une part limitée des crédits immobiliers, puisque l'essentiel est porté par vos programmes support. Différentes maquettes vous seront proposées, mais elles ont pour point commun de combiner la suppression du P309, et l'élargissement corrélatif du CAS via la suppression de la contribution au désendettement et l'affectation de redevances domaniales. Ces nouvelles ressources seront mutualisées, et pourront ainsi être mobilisées pour assurer le bouclage financier des schémas immobiliers, centraux ou régionaux, les plus aboutis. La péréquation sera également renforcée au niveau déconcentré via l'application des règles de mutualisation aux produits des cessions réalisées en région ;
- Il s'agit ensuite, au-delà des vecteurs interministériels dont j'ai rappelé l'importance minoritaire, d'acquérir une vision globale de la dépense immobilière. C'est l'objectif des conférences immobilières, qui se sont tenues pour la première fois cette année, et dont il faut tirer un bilan pour en perfectionner et en stabiliser le fonctionnement sur les prochaines années.

S'agissant des principes qui guident cette refonte du financement, je voudrais dire les choses de façon aussi claire que possible :

- Oui, la réforme de la politique immobilière doit permettre de réaliser des économies. En cette période de conférences budgétaires, chacune et chacun d'entre vous sait les efforts qui sont demandés aux administrations : la fonction immobilière, qui constitue le premier poste au sein des dépenses de fonctionnement, doit évidemment servir de levier dans cette perspective. Le raisonnement économique et la mutualisation doivent se substituer à la logique de financement par petites « enveloppes » segmentées par donneur d'ordre ou nature de projet, et une plus grande sélectivité doit être appliquée dans l'allocation des ressources.
- La réforme est porteuse d'économies, donc, et d'un pilotage de la dépense plus exigeant. Mais je le dis tout aussi clairement : la refonte des vecteurs budgétaires interministériels, et notamment la suppression du programme 309, ne vise pas à réduire la volumétrie globale des crédits correspondants – chacun mesure, dans le contexte budgétaire actuel, l'effort que représente cette préservation des moyens mutualisés de la politique immobilière. Le principe d'une incitation des gestionnaires à restructurer leurs implantations, au travers d'un taux de retour sur les produits de cession, ne sera pas non plus remis en cause. J'insiste également sur le fait que la plus grande qualité de programmation désormais exigée des gestionnaires doit s'accompagner, pour le responsable de programme, d'une attention renforcée à la prévisibilité dans la gestion du CAS et la mise à disposition des crédits : c'est un équilibre des responsabilités de chacun sur lequel il vous faut travailler ensemble, notamment au sein de la CNIP. Bref, au risque d'être trivial mais pour être certain que le message passe, je vous dirais : il n'y a pas de piège dans la réforme qui vous est présentée. Je m'en porte garant, afin que chacun puisse travailler en confiance dans la direction fixée par le Premier ministre.



Des économies donc, mais pas de coupes claires : est-ce la quadrature du cercle ? Pas vraiment. La recette est connue : densification des sites, renégociation des baux et des marchés d'entretien, performance énergétique, programmation exigeante. En résumé : du travail, et du professionnalisme, dans la préparation et la mise en œuvre des projets. Cela paraît simple, voire évident, et pourtant la marge de progression est très importante : je le sais, pour en faire l'expérience sur nombre de dossiers dans lesquels les enjeux de performance immobilière sont mal pris en compte, voire totalement ignorés, au profit de considérations de toute nature – sociales, culturelles, politiques, symboliques – évidemment légitimes mais qui ne doivent pas dispenser d'une instruction sérieuse. Il serait évidemment absurde de prétendre que l'immobilier doit tout régenter ; mais il est également inacceptable d'éluder l'analyse immobilière et économique, préalable indispensable à la prise de décision éclairée.

Mes services sont là pour vous appuyer dans cette démarche : en central, France Domaine aujourd'hui, puis la Direction de l'immobilier de l'Etat lorsque les textes paraîtront dans le courant de l'été ; au plan local, les responsables régionaux de la politique immobilière de l'Etat, les RRPIE, et demain les chefs de services régionaux de la politique immobilière, dont les équipes seront renforcées. Leur rôle peut prendre des formes diverses. Il peut s'agir de développer des outils et des méthodes et de les mettre à votre disposition : c'est le cas au travers du nouvel extranet « portail immobilier de l'Etat » qui est à votre disposition depuis quelques semaines, c'est le cas également en région dans le cadre des SDIR, ou très prochainement – et je sais qu'il s'agit là d'un sujet d'importance pour les secrétaires généraux – en direction des tutelles ministérielles grâce à la future circulaire « opérateurs ». Au-delà de ces exercices essentiels d'inventaire, de diagnostic et d'élaboration de la stratégie immobilière, il peut s'agir également d'accompagner des opérations immobilières en contribuant à définir l'expression de vos besoins, à rechercher les locaux qui y répondent au mieux, à négocier les termes d'occupation, à piloter la mise en œuvre. Enfin, il peut s'agir de renégocier les baux de l'Etat, vous permettant de réaliser des économies sur vos budgets supports.

La DIE et son réseau sont donc des prestataires de service, à vos côtés... mais ce sont aussi les garants de la politique immobilière de l'Etat et des intérêts de l'Etat propriétaire : à ce titre, ils doivent jouer un rôle d'aiguillon, c'est ce que je leur demande ! La DIE ne peut évidemment pas se substituer à vous, qui connaissez les enjeux des politiques que vous conduisez et les besoins qui en découlent ; mais elle peut, et même elle doit, « challenger » vos orientations et vos demandes, et non les considérer comme des hypothèses intangibles.

C'est un peu le même modèle qui associe, au plan local, le SGAR et le RPIE : leurs perspectives sont complémentaires, et le préfet, qui représente à la fois les services occupants et l'Etat-propriétaire, doit s'appuyer sur ces deux acteurs pour procéder aux arbitrages qui lui incombent. Un travail est d'ailleurs en cours entre mes services et ceux du préfet Névache pour mieux définir le rôle et donc l'utilité de chacun. Ce chantier doit être complété par la mise en place d'une gouvernance locale, pendant de la CNIP en région : l'expérimentation des SDIR montre qu'il s'agit là d'un élément qui influe très directement sur la qualité de la stratégie immobilière, et il importe donc d'harmoniser les organisations locales en les alignant sur les meilleures pratiques. Une circulaire, qui vous sera soumise, y pourvoira dans les prochains mois, afin d'assurer une mise en œuvre au 1er janvier 2017. Par ailleurs, je réunirai prochainement l'ensemble des préfets de région pour un échange sur la question de l'immobilier déconcentré. Gouvernance, avancement des SDIR, mobilisation du foncier public pour la construction de logements : les sujets de discussion ne manqueront pas.

J'en termine, pour laisser à chacun le temps de s'exprimer. Cette première réunion ouvre nos échanges et notre collaboration : c'est un point de départ, pas un point d'arrivée. Le calendrier de travail est dense, croyez-moi : Nathalie Morin, qui a d'ores et déjà mené avec son équipe de préfiguration un travail colossal auquel je tiens à rendre hommage, vous présentera en conclusion de notre réunion d'aujourd'hui les grandes lignes de ce qui vous attend ; et comme vous le savez, vos collaborateurs participeront cette semaine à la première CNIP « opérationnelle ». Le Conseil de l'immobilier de l'Etat – représenté aujourd'hui par son secrétaire général, Emmanuel Charron – devra être consulté sur les grandes orientations, et informé des principaux jalons. Je souhaite enfin que, dans cette phase de lancement de la réforme, la CNIP soit réunie dans son format stratégique à un rythme plus soutenu que la fréquence minimale de deux fois par an : je vous proposerai un nouveau rendez-vous dès la rentrée de septembre.

Je vous remercie pour votre écoute, et vous donne maintenant la parole, pour amorcer ensemble ce travail de co-construction de la politique immobilière auquel je vous appelle à contribuer.