



SEMINAIRE DE TRAVAIL CONSACRE A LA POLITIQUE IMMOBILIERE DE L'ETAT  
DANS LA REFORME TERRITORIALE  
BERCY – 5 JUIN 2015

**ALLOCUTION DE CHRISTIAN ECKERT, SECRETAIRE D'ETAT CHARGE DU BUDGET**

*Seul le prononcé fait foi*

Mesdames et Messieurs les Préfets de région,  
Mesdames et Messieurs les secrétaires généraux aux affaires régionales,  
Mesdames et messieurs les directeurs régionaux des finances publiques,  
Mesdames et Messieurs les directeurs de projet et responsables régionaux de la politique immobilière,

Je tiens tout d'abord à vous remercier pour votre présence. Je suis tout particulièrement sensible aux efforts de ceux qui ont pu, dans un agenda que j'imagine très chargé, dégager le temps nécessaire pour être physiquement sur place, à Bercy. Je n'oublie pas ceux qui sont avec nous en visioconférence : la dématérialisation est l'un des axes de modernisation et une source d'économies que promeut cette maison.

Je m'adresse à vous entouré du préfet Névache, coordonnateur de la réforme des services déconcentrés de l'Etat, du secrétaire général du Ministère des Finances, ainsi que du directeur général des finances publiques et de la chef du service France Domaine qui animeront la seconde partie de cette matinée d'échange – je les en remercie par avance. D'autres administrations sont représentées, celles du ministère (Direction du Budget, Douanes, INSEE), mais également le Ministère de l'Intérieur. Je salue bien sûr le secrétaire général du Conseil de l'Immobilier de l'Etat.

J'ai tenu à organiser cette rencontre pour vous parler de politique immobilière. Nous allons largement évoquer la réforme territoriale, bien entendu, mais il ne s'agit pas là du thème unique de ce séminaire. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle j'ai souhaité inviter, au-delà des préfets préfigurateurs et des DRFiP interlocuteurs, l'ensemble des préfets et des DRFiP (et leurs adjoints plus spécifiquement en charge de l'immobilier).

La réforme territoriale est un formidable levier, qui justifie ma décision de vous réunir aujourd'hui, mais la politique immobilière est votre affaire à tous, au quotidien, elle l'était avant la réforme territoriale, elle le sera après : simplement peut-on dire qu'elle revêt un enjeu tout particulier pendant cette période de transition importante. Sans doute y aura-t-il moins « d'intensité immobilière » ces prochains mois dans les régions qui ne sont pas concernées par la réforme de la carte régionale que dans celles qui le sont, mais pour autant, même hors de toute « grande manœuvre », les principes de la politique immobilière doivent être appliqués et pratiqués au quotidien : mobiliser les bons outils de diagnostic et de décision, rechercher la performance, contribuer à la libération de foncier, etc. Les schémas directeurs immobiliers régionaux, les SDIR, dont je vais bien sûr vous reparler, ont vocation à être déployés dans l'ensemble des régions, et il est d'ailleurs significatif qu'une région « inchangée » telle que Pays de Loire figure parmi les pilotes : c'est d'ailleurs à Nantes que j'ai assisté au lancement de l'expérimentation, il y a tout juste 3 mois.

*Seul le prononcé fait foi*

**Commençons donc par un rapide bilan de la politique immobilière de l'Etat, ambition toute récente puisqu'elle n'a pas encore fêté son dixième anniversaire.**

Ce bilan, Bernard Cazeneuve – lorsqu'il était à ma place – en avait tracé les grandes lignes dans son discours devant le Conseil de l'immobilier de l'Etat, il y a deux ans. Depuis quelques années, l'Etat a enfin su se donner une vision stratégique et une ambition réformatrice concernant son parc immobilier, reposant sur la mise en place d'un Etat propriétaire de plein exercice, et sur un réseau d'acteurs aux rôles complémentaires, que vous constituez.

La connaissance de ce parc est aujourd'hui beaucoup plus précise qu'il y a quelques années : même si des progrès restent à faire, et j'attends que l'ensemble des ministères et des agences se mobilisent pour systématiquement transmettre toutes les informations demandées, la réserve de la Cour des comptes sur le parc immobilier a pu être levée l'année dernière dans le cadre de la certification des comptes de l'Etat. Les dispositifs de base ont été créés et ont permis d'initier une véritable dynamique initiale. Il s'agit des outils de programmation stratégique, des outils budgétaires (vous les connaissez : CAS immobilier, programme 309 et programme 333 notamment) ; des loyers budgétaires permettant de matérialiser le coût de l'occupation en domanial.

Certains résultats sont mesurables. Sur la période, 600 000 m<sup>2</sup> de surface de bureaux occupées par l'Etat ont été libérés. Des économies non négligeables ont été réalisées grâce à ces réductions de surfaces, et à des actions ciblées telles que la renégociation de baux. Plus de 5 Md€ de produits de cession ont été encaissés en cumulé, sans qu'il n'en résulte un appauvrissement de l'Etat propriétaire puisque la valeur comptable du parc immobilier de l'Etat a augmenté de près de 20%, passant de 50 à 59 Md€ entre 2007 et 2014.

Pour autant nous pouvons, nous devons mieux faire. Des erreurs, bien compréhensibles dans cette phase pionnière, ont été commises et doivent être corrigées afin que la politique immobilière de l'Etat entre dans sa phase de maturité. Des marges de progrès existent, en termes de professionnalisation, de mutualisation, de renforcement de la transversalité de cette politique. L'enjeu financier, et les économies que l'on peut en attendre au moment où le contexte budgétaire l'exige le plus, est colossal : j'ai parlé des ventes, mais la qualité de la gestion immobilière ne se mesure évidemment pas au volume des cessions ; la politique immobilière, première des fonctions support, représente surtout pour l'Etat une dépense de près de 7 Md€ par an, et même 10 Md€ en intégrant les opérateurs.

Ces efforts – je devrais dire : « vos efforts » – de modernisation ont été amorcés dès avant le lancement de la réforme territoriale. C'est un axe majeur de la stratégie de la Direction générale des Finances publiques, et plus largement du Ministère des Finances et des Comptes publics. France Domaine s'est réorganisé – le Directeur général des Finances publiques vous expliquera tout à l'heure comment il a mis ses troupes « en ordre de bataille » en vue du grand chantier qui s'ouvre. Un soin particulier est apporté à l'amélioration des outils informatiques : infocentre aujourd'hui, outil de programmation immobilière demain, outil de gestion des contrats immobiliers après-demain. Un outil stratégique de nouvelle génération, le SDIR, a été conçu ces dernières années et se trouve aujourd'hui « prêt à l'emploi ». Il est déjà en cours de déploiement au moment où la réforme territoriale entre dans sa phase opérationnelle. Nous ne sommes donc pas pris au dépourvu, loin s'en faut : il s'agit au contraire de se saisir de ces outils et d'unir nos efforts.

Pour approfondir la réflexion et la démarche de modernisation, à la demande du Premier ministre, le Ministre des Finances et moi-même avons récemment demandé à l'inspection générale des finances – dont je salue les représentants parmi nous aujourd'hui – de faire le bilan du modèle et des outils

actuels de la politique immobilière de l'Etat, et de faire des propositions destinées à améliorer sa transversalité. Il a d'ailleurs été demandé à la mission d'accorder une attention particulière aux enjeux territoriaux, dans le cadre de la réforme en cours, et un rapport d'étape est attendu cet été : nul doute, donc, que certains d'entre vous auront – ou ont peut-être déjà eu – un échange avec l'inspection sur ces questions.

**Venons-en, justement, à la réforme territoriale, qui va contribuer à « faire levier » pour franchir cette nouvelle étape dans la politique immobilière de l'Etat.**

Notre réflexion sur ce sujet part, assez logiquement, d'un bilan de la RéATE, de ses réussites, mais aussi de ses échecs. S'agissant des résultats d'abord, ils sont loin d'être négligeables, ce qui démontre que de toute évidence, la réforme territoriale en cours constitue également une opportunité à saisir. Deux chiffres : environ 200 000 m<sup>2</sup> ont été libérés (c'est l'équivalent de deux fois la tour Montparnasse), et 7 M€ de dépense annuelle ont pu être économisés sur les loyers externes, soit une réduction de l'ordre de 6%.

Pour autant, les objectifs fixés initialement, par exemple en termes de surfaces utilisées ou de densification, n'ont été atteints qu'aux deux tiers. Surtout, sur le plan financier, alors que la programmation initiale faisait apparaître un bilan positif de plus de 60 M€, le solde est, en définitive, négatif. En effet :

- du point de vue des recettes, moins de la moitié des produits de cession prévus ont été encaissés, en raison de difficultés à céder dans des marchés parfois peu liquides, ou encore du retournement de conjoncture entre l'estimation et la vente, ou peut-être enfin en conséquence de plans de financement parfois optimistes.
- en dépense, le pilotage aurait également pu être amélioré. Les prévisions de dépenses ont souvent été sous-évaluées, et des surcoûts ont dès lors été constatés, notamment sur des opérations complexes.
- surtout, la logique de « saturation » d'enveloppes budgétaires parfois optimistes, au travers d'opérations ponctuelles, l'a emporté sur une logique plus stratégique, reposant sur un diagnostic précis pour aboutir à une programmation opérationnelle. De « grandes opérations », symboliquement fortes mais parfois « volontaristes », ont pu être lancées sans préparation adéquate et sans stratégie suffisamment documentée. Certaines d'entre elles sont toujours bloquées à ce jour. D'autres ont dû être suspendues et soumises à une évaluation approfondie en vue d'un redimensionnement, voire d'un abandon, entraînant évidemment un sentiment d'incompréhension au plan local, de la part des agents, des usagers et des élus. D'autres enfin – et c'est peut-être le plus grave – ont bien été lancées, mais ont donné lieu, en cours de route, à un changement de cap aussi dommageable pour l'efficacité et la crédibilité de la politique immobilière que désastreux sur le plan financier.

Quelles leçons faut-il donc en tirer pour l'exercice qui s'amorce ? De mon point de vue, elles tiennent en trois mots : professionnalisation, mutualisation et mobilisation.

- *Professionnalisation*, d'abord. Cela vaut pour la programmation, plus fine et plus exigeante, tant en recettes qu'en dépenses. Cela vaut aussi pour l'expertise apportée au niveau central et local, afin d'aider à définir les stratégies et accompagner les choix et leur mise en œuvre.
- *Mutualisation*, ensuite. L'exclusion de certaines administrations du volet immobilier de la RéATE a limité les possibilités de rationalisation, réduisant d'autant le bénéfice global de la réforme. Les opérateurs n'ont pas été associés. Il faut en tirer une conclusion : les cloisonnements, les dérogations, vont à l'encontre de l'efficacité, puisqu'ils n'ont pas permis à l'Etat propriétaire d'acquiescer une vue d'ensemble de son parc. La mutualisation doit désormais

être le principe directeur. Cela vaut également pour le périmètre géographique : la région me paraît, plus que le département, constituer l'échelon pertinent de conception de la stratégie immobilière, en cohérence avec le rôle du préfet de région, stratège de cette politique au plan local, avec ses responsabilités budgétaires en matière immobilière, et enfin avec les principes de la nouvelle charte de déconcentration publiée début mai.

La professionnalisation et la mutualisation, ce sont justement les orientations qu'a donné le Premier ministre, en signant en décembre dernier, sur ma proposition et celle du Ministre des Finances, la circulaire lançant l'expérimentation des SDIR dans 5 régions – et je tiens à remercier les équipes expérimentatrices, à la Réunion, en Rhône-Alpes, dans les deux Normandie, et en Pays de Loire.

Quelles en sont les principales caractéristiques ?

- Le décloisonnement des parcs et des pratiques, d'abord, avec une stratégie conçue à l'échelle régionale, de façon transversale au-delà des organisations administratives des uns ou des autres, en associant chaque fois que possible les opérateurs de l'Etat, voire d'autres administrations publiques encore (collectivités par exemple). Lorsque je me suis rendu à Nantes, j'ai vu l'ensemble des représentants des services de l'Etat, mais aussi de l'ADEME, de Pôle Emploi, de l'Agence de l'eau ou encore d'Agrimer, réunis par le préfet Comet autour d'une même table, signe tangible de ce que le décloisonnement est à la fois nécessaire et possible.
- Le SDIR repose, ensuite, sur le principe de rationalisation de la décision immobilière, grâce à une analyse systématique et normée de la performance économique et immobilière des opérations, au travers d'outils d'aide à la décision conçus spécifiquement par France Domaine et la Direction du Budget. Il ne s'agit pas, évidemment, de conditionner la structuration des services de l'Etat aux seules considérations immobilières : l'organisation des services de l'Etat, dans le cadre de la réforme territoriale ou même dans les régions « non fusionnées », intègre naturellement d'autres impératifs : équilibres économique-politiques, aménagement du territoire, enjeux sociaux... Mais chaque décision doit en revanche être éclairée par une analyse objective de sa faisabilité, de ses coûts, de sa performance et de ses modalités de financement. A cet égard, la professionnalisation que j'appelle de mes vœux doit aller de pair avec une prudence et une vigilance constante tant dans les plans de financement, en dépense comme en recettes. S'agissant des éventuels produits de cession, je vous demande très clairement de ne céder à aucune tentation ou pression, et de retenir en conscience les valeurs les plus probables et non les plus optimistes : cette prudence s'impose d'autant plus que la réforme territoriale est susceptible de perturber les marchés immobiliers régionaux où la part du secteur public est prépondérante, comme cela vous sera expliqué plus tard dans la matinée.
- Troisième maître-mot, enfin : la *mobilisation* de chacun d'entre vous, pour travailler là encore de façon décloisonnée, tant il est vrai que la mutualisation commence par celle des talents et des compétences. Cela ne signifie pas « confusion des rôles », bien entendu, et même : bien au contraire !

Le préfet, avec son équipe, est responsable de la conception de la stratégie d'ensemble. Le RPIE, avec France Domaine au niveau central chaque fois que nécessaire, vient en appui : il doit donc être automatiquement associé aux réflexions le plus en amont possible – j'insiste sur ce point – afin de pouvoir apporter son expertise et jouer son rôle de coordination. Evidemment, il ne peut ni ne doit se substituer au préfet dans la planification d'ensemble et la définition de la stratégie, mais il est en revanche indispensable qu'il puisse y contribuer en temps réel et dès à présent (dans le respect total de la confidentialité, bien entendu) : selon quelles modalités opérationnelles les schémas de réorganisation peuvent-ils être concrétisés ? Des variantes peuvent-elles être proposées, dans le respect de l'équilibre d'ensemble du projet ? Dans quels délais et à quels

coûts sont-ils réalisables ? Comment peuvent-ils être optimisés ? Voilà certaines des questions auxquelles le RPIE doit répondre, afin d'aider le préfet à éviter les impasses ou les fausses pistes. Aux DRFiP, enfin, le rôle d'évaluation des biens cessibles.

Cette répartition des tâches, cette division du travail qui joue sur la complémentarité, est vertueuse et saine, car elle est protectrice des intérêts de l'Etat, en distinguant les rôles et en permettant à chacun de se reposer pleinement sur les compétences des autres. Le préfet ou le chef de service a ainsi la difficile mission d'assurer le portage des projets immobiliers, face aux occupants et aux organisations syndicales. Comment pourrait-il bien préparer ce dialogue social, et assurer sereinement ce portage, s'il ne pouvait, dans le débat, invoquer les préconisations de France Domaine, et s'en remettre aux travaux d'objectivation menés par le RPIE, à la méthode, aux outils et aux critères de performance qu'il applique ? Le même raisonnement s'applique, bien sûr, dans les discussions que vous devrez mener avec les collectivités.

### **Un mot, maintenant, sur le calendrier.**

Je n'ignore rien, s'agissant des régions fusionnées, des contraintes temporelles qui sont les vôtres, des échéances que vous a fixées le Premier ministre : le Préfet Névache, qui s'exprimera dans un instant, évoquera sans doute la nécessaire mise en cohérence des démarches. Je devine également les questions pressantes que se posent, et vous posent déjà les agents, anxieux devant la perspective de restructurations éventuelles dont ils ne savent rien à ce stade. Cette pression peut vous paraître incompatible avec les travaux de moyen terme que je vous demande de conduire au travers des SDIR. Il me semble au contraire que ces calendriers sont mutuellement conciliables.

Les SDIR visent à mettre en place une méthodologie pérenne d'analyse du parc, et d'élaboration d'une trajectoire d'intervention sur ce parc. Ils sont, par définition, « glissants » dans le temps et adaptables, afin de répondre aux évolutions constantes du périmètre des missions de l'Etat et de l'organisation de ses services. Ils s'inscrivent donc dans une logique de long terme.

La première étape de tout SDIR est celle du diagnostic, qui constitue les fondations sur lesquelles une stratégie solide de plus long terme pourra être bâtie. Ce diagnostic exige la mobilisation du RPIE, mais également le concours de l'ensemble des occupants. Dans les régions fusionnées, il est bien évident que ce diagnostic doit être simplifié, pour tenir compte de l'échéance de la remise des propositions d'organisation par les préfets préfigureurs fin juin, c'est-à-dire demain... Un diagnostic trop sophistiqué, et donc achevé trop tardivement au regard de ces échéances, serait évidemment sans utilité. Ce diagnostic a donc une ambition volontairement limitée : vous offrir une vision d'ensemble du parc occupé par l'Etat (en domanial comme en locatif), mais aussi de l'état du parc tertiaire privé disponible, dans les chefs-lieux de région actuels, pour éclairer vos avant-projets d'organisation des services. Il s'agit de vous permettre d'opérer un premier tri entre les impasses manifestes, à écarter, et les pistes à creuser.

Ce premier diagnostic que je vous demande de réaliser a vocation à « vivre » au-delà des échéances de court terme. Le volet immobilier de la réforme territoriale constitue en effet une expression de besoin ponctuelle et rapprochée, pour répondre à laquelle les solutions les plus simples doivent être privilégiées : identification des biens que l'Etat a un intérêt patrimonial à conserver au regard de leur potentiel en termes d'occupation, de leurs performances immobilières, énergétiques, et en termes de respect des normes ; densification de ces biens domaniaux ; renégociation des baux, dans le cadre de la démarche coordonnée qui vous sera présentée tout à l'heure. Mais la stratégie de politique immobilière qu'il vous revient de définir ne se limite pas à cette première étape. Elle reposera *in fine* sur le déploiement complet du SDIR, englobant mais dépassant l'enjeu immédiat de la réforme territoriale.

S'agissant des régions non fusionnées, les choses sont plus simples : l'ensemble des composantes du SDIR peuvent être mobilisées dès à présent. Des schémas plus complexes, demandant une maturation plus longue, peuvent être envisagés, puisqu'il n'existe pas d'impératif temporel obligeant à concentrer son attention sur un premier objectif de court terme.

**Je me dois d'évoquer la question des moyens** – si je m'adresse à vous ce matin d'abord en qualité de Ministre chargé du Domaine, je n'en oublie pas ma compétence budgétaire : l'une et l'autre étant intimement liées, compte-tenu du poids de la dépense immobilière dans la trajectoire des finances publiques, et des liens étroits qu'entretient France Domaine avec les autres services placés sous mon autorité, notamment la Direction du Budget.

Je devine naturellement vos interrogations en cette matière : comment financer des opérations vertueuses à terme, mais initialement coûteuses ? Des crédits exceptionnels seront-ils mis à notre disposition ? Je me dois de vous dire les choses de façon franche : votre hypothèse de travail, compte-tenu du contexte actuel des finances publiques que vous connaissez tous, doit être l'absence de tout financement complémentaire. La contrainte est certes importante, mais ce chantier me paraît pouvoir être mené à bien : ma conviction est en effet que l'apport initial non négligeable prévu lors de la RéATE a contribué à une priorisation insuffisante des opérations, une analyse moins exigeante de leur pertinence et de leur rentabilité, et qu'il explique donc en partie le déséquilibre du bilan final de cette réforme.

J'ajoute que ce contexte ne doit pas conduire à restreindre vos ambitions. Des opérations significatives ont pu être validées encore très récemment, comme les opérations Millénaire (Ministère de la Justice) et Garance (Ministère de l'Intérieur). Quels sont les leviers mobilisables ?

- Viser, plus encore que par le passé, la performance. Les opérations les plus pertinentes, celles dont le retour sur investissement est le meilleur et qui trouvent rapidement leur équilibre budgétaire, seront financées ;
- Tirer pleinement parti de la mutualisation – qu'il s'agisse des surfaces ou des crédits –, ce qui permet à la fois de réduire les besoins et de dégager des moyens. La pertinence des « BOP PIL régionaux », créés lors de la RéATE, demande à cet égard à être interrogée ;
- Ne pas s'interdire de mobiliser, lorsque le retour sur investissement le justifie, des outils contractuels permettant le lissage de la dépense, tels que les crédits baux immobiliers. Ces outils ne peuvent bien sûr être mis en place systématiquement et sans discernement, mais ils peuvent selon les cas s'avérer économiquement plus intéressants que la location simple.

J'ajoute que l'absence de financements exceptionnels ne signifie pas que toute évolution soit par principe écartée sur le plan budgétaire :

- D'une part, je n'ignore pas la multiplicité, parfois difficile à gérer, des vecteurs budgétaires, qui peut déclencher des stratégies « opportunistes » de mobilisation des différents programmes au gré des disponibilités. Les SDIR, justement, ont vocation à améliorer l'articulation et la cohérence des canaux budgétaires « de droit commun », et à renforcer le lien avec la procédure budgétaire.
- D'autre part, la mission de l'IGF a été chargée d'examiner ces difficultés, et à faire des propositions afin de simplifier l'infrastructure tout en confortant la ligne de partage centrale entre l'utilisateur et le propriétaire.

**Je ne peux conclure sans vous appeler à porter la plus grande attention sur la question de la**

*Seul le prononcé fait foi*

## **mobilisation du foncier public pour le logement.**

Vous connaissez bien entendu le dispositif de décote, que vous mettez en œuvre chacun dans vos régions et selon vos compétences, en recensant le foncier, en constituant et en actualisant les listes régionales, en négociant avec les collectivités et les bailleurs, et en menant les procédures de cession. La phase de mise en œuvre a été difficile, marquée sans doute par un « effet tunnel » lié au nécessaire apprentissage des nouvelles règles et au délai d'amorçage d'un dispositif dans le temps, toujours long, de l'immobilier. L'Etat me semble désormais être en ordre de bataille, et les opérations se font plus nombreuses. 260.000 m<sup>2</sup> de terrain Etat ont été cédés pour la réalisation de programmes comprenant 3.000 logements, dont plus des 2/3 sont des logements sociaux. Le taux de décote moyen est supérieur à 50%, et le montant cumulé des décotes s'élève à 36 M€. Le rythme s'accélère, passant de une ou deux opérations à une demi-douzaine de cessions par trimestre. L'installation de la commission nationale de l'aménagement, de l'urbanisme et du foncier (CNAUF), présidée par Thierry Repentin, l'été dernier, a permis aux différents acteurs de mieux se comprendre, et de tenter de bonne foi de résoudre les difficultés, dans un cadre apaisé.

Pour autant, il reste évidemment du travail. Sur les 250 biens figurant sur vos listes régionales, une petite minorité a fait l'objet d'une marque d'intérêt des collectivités et bailleurs allant au-delà de la pétition de principe. Je sais également que des opérations, parfois bien avancées, ont pu être remises en cause par les nouvelles majorités municipales issues des élections de l'an dernier. C'est la raison pour laquelle la Ministre du Logement et moi-même avons écrit aux préfets de région l'été dernier pour vous demander de concentrer vos efforts sur un nombre restreint de biens pouvant donner lieu à une cession rapide. Je sais que Thierry Repentin vous a récemment demandé un bilan de votre action sur ces terrains prioritaires : le Premier ministre et le Président de la République sont très attentifs à ce qu'autant que possible, ces sites puissent être cédés dès cette année.

La question de la mobilisation du foncier n'est pas contradictoire avec la modernisation de la politique immobilière, ni avec le volet immobilier de la réforme territoriale : les deux enjeux sont au contraire intimement liés et se renforcent l'un l'autre. Compte tenu de la contrainte budgétaire, que le dispositif de décote tend évidemment à accroître, seules les opérations les plus vertueuses, donc les plus exigeantes en termes de rationalisation, sont susceptibles de trouver leur équilibre. Or ces opérations sont également celles qui entraînent les plus fortes réductions de surface, et qui libèrent ainsi le plus de foncier. En vous montrant particulièrement économes des moyens de l'Etat, au travers d'opérations reposant sur une densification et une performance élevées, vous pourrez contribuer tout à la fois à l'objectif de mobilisation pour le logement, et à réaliser les économies indispensables au financement des projets immobiliers.

**Avant que la matinée ne se poursuive sur la politique immobilière, je voudrais pour conclure profiter de cette rencontre pour aborder brièvement quelques autres sujets concernant notre ministère :**

- S'agissant tout d'abord des fonctions support, la fonction financière est, comme l'immobilier, directement concernée par la réforme. Un groupe de travail animé par la DGFIP et la Direction du Budget travaille actuellement sur les adaptations nécessaires de la chaîne de la dépense, et notamment de la cartographie des budgets opérationnels de programme, afin d'être opérationnels début 2016.
- Nous n'oublions pas non plus le fonctionnement des nouvelles collectivités régionales fusionnées, qui suppose de réfléchir à l'adoption et à l'exécution de leurs premiers budgets en 2016, ainsi que de régler diverses questions budgétaires et fiscales assez techniques, qui supposeront des adaptations législatives en fin d'année. Nous y travaillons avec le Ministère de

la Décentralisation et de la Fonction publique.

J'en viens enfin aux réseaux du Ministère des Finances et des Comptes publics. Avec le Ministre des Finances, nous retenons pour la DGFIP un schéma relativement simple de regroupement des fonctions de niveau régional, dont les effectifs sont d'ailleurs assez limités, dans les nouvelles capitales de région, aux côtés des préfets de région. Le directeur général et les directeurs régionaux travaillent en ce sens avec les préfets préfigureurs.

La direction générale des douanes est dans une situation différente, car son organisation territoriale, interrégionale, est spécifique, et qu'elle est engagée dans une démarche de modernisation interne ambitieuse et complexe. La cartographie des unités de terrain va évoluer, et une concertation locale est d'ailleurs engagée, dans un contexte social tendu en dépit de la signature récente d'un accord majoritaire accompagnant les restructurations. Nous ne souhaiterons dès lors pas que la carte des interrégions évolue à court terme, même si elle ne correspond pas toujours à la carte des nouvelles régions. C'est un choix pragmatique, qui vise à éviter tout blocage des réformes déjà lancées. Les directeurs interrégionaux resteront néanmoins en contact étroit avec les préfets préfigureurs.

Je vous remercie.