



**Avis sur la stratégie immobilière de l'administration centrale
du ministère de la culture (2019-2024)**

Le Conseil entend à nouveau le ministère de la culture sur sa stratégie immobilière, présentée principalement sous la forme du projet Camus et du regroupement de l'administration centrale sur trois sites parisiens. En 2015, lors de la précédente audition, le Conseil ne s'était pas opposé à la mise en œuvre de ce scénario, sous réserve : d'un engagement ferme sur un plafond de dépenses pour la réalisation de l'ensemble des travaux envisagés, d'une optimisation des superficies exemplaire et d'un recours à un montage innovant pour une valorisation optimale des biens domaniaux.

Malgré les dispositions prises en termes de gouvernance du projet, le plafond de dépense est, avant travaux, largement dépassé, des doutes subsistent sur l'emploi de certaines surfaces malgré les efforts certains d'optimisation et le principe d'une cession sèche des biens domaniaux sans recours à d'autres modalités de valorisation a été privilégié.

Si le Conseil relève la volonté de faire de ce projet un levier pour le changement des organisations, en revanche, il constate une dérive des délais et des coûts du projet Camus, une non-comptabilisation des coûts de travaux induits ou connexes et une absence de vision objectivée et globale du coût de la fonction immobilière.

Le Conseil recommande donc au ministère, à la DIE et à la Direction du budget de faire le point dans les meilleurs délais sur le projet et son financement pour contenir les dérives constatées.

Vu le décret n°2016-1436 du 26 octobre 2016 modifiant le décret n°2011-1388 du 28 octobre 2011 et le décret n°2006-1267 du 16 octobre 2006 instituant un Conseil de l'immobilier de l'État ;

Vu le décret n°2016-1234 du 19 septembre 2016 modifiant le décret n°2008-310 du 3 avril 2008 relatif à la direction générale des finances publiques et portant création d'une direction de l'immobilier de l'État ;

Vu la circulaire du Premier ministre du 28 février 2007 relative à la modernisation de la gestion du patrimoine immobilier de l'État ;

Vu la circulaire du Premier ministre du 16 janvier 2009 relative à la politique immobilière de l'État ;

Vu la circulaire du Premier ministre du 27 avril 2016 relative aux modalités de la nouvelle gouvernance de la politique immobilière de l'État ;

Vu la loi n°2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte ;

Vu le décret n°2019-771 du 23 juillet 2019 relatif aux obligations d'actions de réduction de la consommation d'énergie finale dans des bâtiments à usage tertiaire ;

Vu les avis du Conseil de l'immobilier de l'État sur le suivi et la mise en œuvre du SPSI de l'administration centrale du ministère de la culture et de la communication du 14 mai 2014 (n°[2014-11](#)), le projet de SPSI d'administration centrale du 20 mai 2015 (n°[2015-18](#)) et du 10 février 2016 (n°[2016-02](#)), le bilan des schémas pluriannuels de stratégie immobilière (SPSI) 2014-2018 d'administration centrale et sur les perspectives pour les SPSI de la période 2019-2023 du 20 décembre 2018 (n°[2018-27](#)) ;

Vu les éléments transmis par le ministère de la culture les 31 octobre et 7 novembre 2019 ;

Après avoir entendu Mme Marie VILLETTE, secrétaire générale du ministère de la culture, accompagnée de M. Pascal DAL PONT, sous-directeur des affaires immobilières et générales, de Mme Claire CAMERON, directrice du projet CAMUS, de M. Grégory CAZALET, chef du service des affaires financières et générales, de Mme Mathilde GUILLARME, cheffe du bureau du fonctionnement des services, et de M. Antoine AUSTRUIT, chef du bureau de la politique immobilière, en présence de M. Philippe BAUCHOT, directeur par intérim de la direction de l'immobilier de l'État, accompagné de Mme Christine WEISROCK, sous-directrice (DIE-SD2), de Mmes Rania BAHLOUL, Lisa LALANNE et Tiffanie NOTTIN du bureau « doctrine et stratégie de l'immobilier de l'État » et de M. Romain LEFEBVRE de la direction du budget, lors de sa séance du 7 novembre 2019 ;

Sur la stratégie immobilière du ministère de la culture (2014-2018)

Considérant que le ministère de la culture a inscrit dans son schéma pluriannuel de stratégie immobilière 2014-2018 le principe d'une réduction du nombre d'implantations de son administration centrale, de 7 à 3 sites ;

Considérant qu'en septembre 2015, il a présenté au Conseil de l'immobilier de l'État, la mise en œuvre de son SPSI, ainsi que les scénarios élaborés et la méthode retenue pour rechercher une nouvelle solution immobilière propice au regroupement des services d'administration centrale ;

Que le Conseil a souhaité que la réflexion engagée par le ministère s'attache en priorité à résoudre la sous-densité avérée des sites existants de la rue de Valois ¹ et de la rue des Bons-Enfants ² ;

¹ Rue de Valois, Paris. Hôtel du ministre – bien domanial.

² Rue des Bons-Enfants, Paris. Bien domanial ayant fait l'objet de travaux de restructuration avant installation des services du ministère (71 M€) et de travaux d'aménagement postérieurs à leur installation (5 M€).

Que, dans l'hypothèse où cette solution ne permettrait pas de satisfaire les besoins réels d'accueil des effectifs, le Conseil demandait que soit étudiée la conservation du seul site de la rue de Valois et le regroupement de l'intégralité du reste des personnels sur un site fonctionnel, à trouver en périphérie de Paris ;

Considérant que les hypothèses d'implantation et les études économiques afférentes ont été présentées par le ministère au Conseil en décembre 2015, comme il en était convenu ;

Que le ministère de la culture a alors considéré qu'un regroupement sur les seuls sites de Valois et des Bons-Enfants n'était pas envisageable, cette solution n'offrant pas la capacité d'accueil nécessaire ;

Que le ministère a retenu le scénario consistant : à conserver les sites de Valois et des Bons-Enfants, à quitter les sites des Pyramides³, de Richelieu⁴ et de Beaubourg⁵ et à s'implanter au Quadrilatère des archives, monument historique partiellement vacant depuis la mise en service du site des archives de Pierrefitte-sur-Seine ;

Considérant qu'à l'issue de la présentation, le Conseil a souligné le travail opéré par les services du ministère et le service France Domaine dans la préparation du SPSI ;

Il a toutefois conclu que la solution privilégiée par les deux instances n'était pas celle appelée de ses vœux, que le maintien de services d'administration centrale dans l'hyper-centre parisien relevait plus d'un choix conservateur de la part du ministère que d'une nécessité avérée à l'heure où les progrès techniques (numériques) lèvent, pour une forte part, la contrainte de co-localisation qui existait jusqu'ici et alors que de nombreux fonctionnaires n'habitent pas Paris.

Il invitait donc à retenir le principe d'une optimisation plus réelle des superficies occupées dans une approche innovante des modalités de travail, des espaces de travail, avec un fort investissement dans la conduite de ce changement, pour tout service d'administration ou opérateur dont le maintien dans le centre de Paris serait souhaité.

Il retenait que les évaluations concernant les travaux des solutions domaniales étaient confirmées par les responsables de ce dossier.

Il invitait chacun à mesurer la part de risques et sa responsabilité dans la mise en œuvre de l'opération que le ministère privilégiait.

Considérant que, compte-tenu du travail effectué, le Conseil n'a pas souhaité s'opposer à la mise en œuvre du scénario proposé sous réserve, toutefois :

- d'un engagement ferme sur un plafond de dépenses pour la réalisation de l'ensemble des travaux envisagés,
- d'une optimisation des superficies exemplaire respectant un objectif plafond de 18m² de surface utile brute par agent,

³ Rue des Pyramides, Paris - bien domanial.

⁴ 61 rue de Richelieu, Paris – bien domanial.

⁵ Rue de Beaubourg, Paris – bien pris à bail.

- du recours à un montage innovant pour une valorisation optimale des biens domaniaux.

Sur la situation immobilière du ministère de la culture

Considérant que, d'après les données disponibles dans le système d'information de la direction de l'immobilier de l'État, le parc immobilier de l'administration centrale du ministère de la culture représente environ 165 000 m² SUB et 84 000 m² SUN, répartis sur 12 sites composés de 40 biens domaniaux et 2 biens pris à bail ;

Considérant que selon le ministère, les services d'administration centrale sont implantés sur sept sites (fin 2019), l'objectif de réduction à trois sites à échéance du SPSI 2014-2018 n'ayant pu être réalisé ⁶;

- Que les données 2015 faisaient état de 1 757 ETP pour 1 682 postes de travail (Pdt), avec une cible de 1 652 ETP en 2018 et 1 577 Pdt. Ces données ont été révisées puisqu'elles ne tenaient pas compte des agents non postés mais utilisant des postes, des prestataires, des postes vacants non pourvus, soit 128 postes de plus. Les données corrigées sont, pour 2015, de 1 772 ETP et de 1 682 Pdt ;
- Qu'elles sont établies en 2018 à 1 785 ETP et 1 705 Pdt répartis sur 41 125 m² SUB⁷ (25 332 m² SUN ⁸) ;
- Que la cible à 2023 est de 1 710 ETP et 1 702 Pdt occupant 34 864 m² SUB et 20 475 m² SUN ;
- Que 93% des surfaces occupées correspondent à des sites domaniaux et qu'elles devraient atteindre 100 % en 2023 ;
- Que le coût global annuel d'occupation était en 2018 de 27,9 M€ (en 2014 : 26,9 M€) et serait de 5,6 M€ en cible 2023 ;
- Que la performance d'occupation moyenne du parc est calculée à 14,86 m² SUN / Pdt et 24,12 m² SUB / Pdt ;

Considérant que le périmètre pris en compte par le ministère de la culture exclut le patrimoine immobilier occupé par les services à compétence nationale (SCN). Présentant la particularité de disposer de peu d'espaces tertiaires, au bénéfice d'espaces spécifiques, la gestion de leur immobilier est renvoyée à des SPSI individuels ⁹ ;

⁶ Le nombre de sites n'a pas varié. A contrario, les données transmises par le ministère font apparaître des écarts de surfaces et des variations d'effectifs dus à des affinages post « avant-projet définitif » (APD) sur le projet ou à des ajustements de périmètre (sans précision). La cible en effectifs à 2023 n'intègre, quant à elle, aucune évolution.

⁷ Cette superficie ne représente qu'un quart de la surface mentionnée ci-dessus par la DIE (soit 165 000 m² SUB). Bien que la différence ne soit pas explicitée, la superficie donnée par la DIE pourrait intégrer les surfaces occupées par les archives nationales et par les services à compétence nationale (sous toute réserve).

⁸ Le rapport SUN/SUB global est de 61,6%, alors que la cible est supposée être supérieure à 67%. Toutefois, il convient de tenir compte des spécificités des bâtiments (monuments historiques par exemple).

⁹ Au nombre de 20 selon le ministère de la culture.

Sur la stratégie immobilière du ministère (2019-2023)

Considérant que le ministère a présenté en 2017 les conditions actualisées de mise en œuvre de sa stratégie d'implantation selon un SPSI « ajusté »¹⁰ à la direction de l'immobilier de l'État. Cette dernière a validé :

- l'ensemble du dispositif proposé, dont l'implantation d'un opérateur (musée national Picasso) au sein du Quadrilatère, la prise en compte des besoins des Archives nationales et celle des besoins spécifiques des organisations syndicales¹¹,
- le plan de financement intégral basé, d'une part, sur le retour de 50 % des produits de cession des sites de Pyramides et Richelieu (à venir) et, d'autre part, sur les droits de tirage du ministère de la culture sur le programme 723 ;

Considérant que les principes directeurs du SPSI « ajusté » sont les suivants :

- la densification des sites de l'Hôtel de Valois et des Bons-Enfants,
- l'optimisation des surfaces du Quadrilatère en faveur de la fonction tertiaire, l'abandon du projet de restaurant administratif sur site, l'élargissement du périmètre sur la zone Boisgelin-Minutier afin de disposer d'un ensemble insécable et autonome avec accès sur rue pour les organisations syndicales,
- une rationalisation des bâtiments (organisation et infrastructure) intégrant la transformation de l'accueil des Bons-Enfants¹²,
- l'instauration d'une charte d'aménagement exemplaire définissant des règles communes pour l'attribution des bureaux sur les trois sites et ayant pour conséquence de restreindre fortement l'attribution de bureaux individuels ;

Sur le projet Camus

Considérant que le projet Camus, est un programme ayant vocation à permettre le regroupement des personnels d'administration centrale sur le site du Quadrilatère des archives, en complément de l'Hôtel de Valois et de l'immeuble de la rue des Bons-Enfants densifiés portant à trois le nombre de sites d'implantation des services d'administration centrale, hors services à compétence nationale (SCN) ;

Concernant les données initiales du projet (présentées fin 2015) :

Considérant que les données concernant le réemploi du site du Quadrilatère étaient les suivantes : les coûts d'investissement étaient estimés à 31,3 M€ TDC dont 28,4 M€ pour le Quadrilatère et 2,1 M€ pour le réaménagement des Bons-Enfants (le reste n'étant pas précisé) ;

¹⁰ Terme utilisé par le ministère pour qualifier le SPSI validé par la direction de l'immobilier de l'État mais non communiqué au Conseil de l'immobilier de l'État.

¹¹ Les « besoins spécifiques des organisations syndicales » ne sont pas explicités.

¹² Le Conseil considérait, cf. avis n°2016-02, que les espaces consacrés à l'accueil de publics extérieurs sur ce site (lieu d'exposition situé en rez-de-chaussée) étaient sans lien direct avec les missions d'une administration centrale, cette dernière n'ayant pas de vocation muséale.

Conseil de l'immobilier de l'État

Que 1 682 postes de travail devaient être implantés pour un effectif de 1 757 ETP avec une cible de 1 577 postes de travail et 1 652 ETP en 2018 ;

Qu'un coût d'investissement supplémentaire pour l'aménagement des bâtiments Boisgelin et Minutier était estimé à 11,1 M€ (cf. avis n°2016-02) afin de permettre l'implantation de 141 postes de travail supplémentaires pour l'accueil d'un opérateur et l'optimisation de cette solution immobilière. Ce coût devait être supporté par l'opérateur ;

Que la libération future du Fort de Saint-Cyr devait permettre une économie de charge de l'ordre d'1 M€ annuel ¹³ et celle de la Rue de Beaubourg ¹⁴, une économie de loyer de 1,9 M€ annuels ;

Concernant les données actualisées en 2018 et présentées au Conseil en 2019 :

Considérant que les données actualisées ayant servi de base pour affiner le projet Camus, sont les suivantes :

- 1 705 postes de travail doivent être implantés pour un effectif de 1 757 ETP. Les cibles à 2023 sont 1 702 postes de travail et 1 710 ETP. Les évolutions constatées par rapport aux chiffres de 2015 s'expliquent essentiellement par l'intégration des postes vacants à pourvoir, des précisions apportées sur des prestataires extérieurs, des corrections sur le nombre de postes de travail des personnes physiques présentes (permanents, stagiaires et vacataires) ;
- Le ministère devrait occuper 34 864 m² SUB à échéance du SPSI 2019-2023 (soit une réduction de 15 %) ;
- l'estimation prévisionnelle du projet Camus présentée au comité de pilotage ministère de la culture/DIE en septembre 2019 est établie à 43,1 M€ (valeur 2022) ¹⁵ ;

Considérant que les conditions de financement arrêtées en comité de pilotage sont les suivantes :

- la mobilisation des droits de tirage du ministère de la culture sur le programme 723 et les retours sur produit de cession (Richelieu et Pyramides) calculés s'établissent au global à 44,7 M€ ;
- les projets cessions ne sont pas menacés du droit de priorité par la Ville de Paris qui en a pris l'engagement ;

Considérant que si le principe d'avance sur le programme 723 (CAS immobilier) est posé, en revanche, les ressources du CAS mobilisables ne garantissent pas d'en assurer pleinement la charge. Les modalités de remboursement demeurent par ailleurs à préciser ;

Que les ressources du CAS mobilisées pour financer cette opération réduiront d'autant celles affectées au financement de projets d'autres ministères ;

¹³ Il s'agit d'un bien domanial.

¹⁴ Bien pris à bail dont l'échéance était en mars 2017.

¹⁵ Pour mémoire, l'estimation initiale était de 31,3 M€ TDC répartis en 28,4 M€ pour le Quadrilatère et 2,1 M€ pour le réaménagement des Bons-Enfants.

Considérant que l'opération Camus embarque, en outre, un certain nombre de travaux induits ou connexes, non communiqués dans les données initiales du projet, dont les coûts cumulés sont estimés à 24,55 M€ :

- 2,35 M€ pour la construction d'un bâtiment modulaire permettant le relogement des agents du Quadrilatère pendant la durée des travaux,
- 2,5 M€ pour des travaux communs de gestion du site du Quadrilatère (VRD, mise en conformité du système de sécurité incendie à l'échelle du site...),
- 0,7 M€ pour la création d'une nouvelle circulation verticale pour l'évacuation de l'Hôtel de Rohan,
- 14 M€ pour l'aménagement d'espaces aux Bons-Enfants ¹⁶,
- 5 M€ pour la mise à niveau d'installations techniques aux Bons-Enfants,

Que ces travaux sont financés sur le programme 224 (transmission des savoirs et démocratisation de la culture) à hauteur de 6,65 M€ et sur le programme 723 pour 3,9 M€. Les modalités de financement des 14 M€ restent à préciser ;

Que le maintien d'un opérateur déjà présent sur site est confirmé ¹⁷ ;

Que l'accueil d'un nouvel opérateur permettant d'optimiser l'occupation des locaux du Quadrilatère, comme demandé par le CIE et la DIE, n'est pas possible suite à l'opposition des organisations syndicales, alors que 141 postes étaient prévus à cet effet. Cette implantation devait permettre d'offrir des conditions de travail de qualité accrue aux agents, tout en réalisant une économie de loyer externe substantielle (estimation : 13,5 M€ sur 11 ans) ¹⁸ ;

Que les services de la sous-direction des systèmes d'information (SDSI) localisés au Fort de Saint-Cyr ont vocation à quitter ce site en 2021 ; le transfert des serveurs de la sous-direction vers un site géré par les Douanes à Osny étant déjà réalisé ;

Que la cession des immeubles de Pyramides et de Richelieu est envisagée respectivement en 2020 et 2021 ; Que le bail de la Rue de Beaubourg, arrivé à échéance le 31 mars 2017, a été prolongé jusqu'à fin 2017, puis renégocié. Un nouveau bail commercial ¹⁹ d'une durée de 6 ans a été signé mais serait abandonné en 2022 ;

Sur les autres axes de la stratégie du ministère de la culture

Considérant que le ministère de la culture n'a pas établi de stratégie d'intervention qui permettrait, sur la base de diagnostics argumentés, d'identifier les travaux nécessaires au

¹⁶ Pour mémoire, les travaux d'aménagement du site des Bons-Enfants étaient estimés à 2,1 M€ en 2015.

¹⁷ Il s'agit du musée Picasso. Selon la DIE, l'installation du centre d'études picassiennes de ce musée permettrait de densifier le site, sans que les surfaces concernées ou les investissements nécessaires soient mentionnés.

¹⁸ Pour mémoire, le coût d'investissement supplémentaire pour l'aménagement des bâtiments Boisgelin et Minutier était précédemment estimé à 11,1 M€ afin de permettre l'implantation de 141 postes de travail supplémentaires.

¹⁹ Conclu au 1^{er} janvier 2018, ce bail offre la possibilité au ministère de le résilier chaque année de façon anticipée à échéance de la première période triennale. Ce bail comporte par rapport au précédent une baisse de loyer de 25% du loyer économique due à la négociation de franchises importantes.

maintien d'une administration centrale dans des biens domaniaux à fort caractère patrimonial et historique ;

Considérant que le ministère de la culture exclut, par ailleurs, de sa réflexion immobilière les services à compétences nationales de son périmètre ;

Considérant que le projet Camus est pour le ministère l'occasion de penser et de proposer un nouveau cadre de travail en administration centrale, qu'il s'agisse de bureaux partagés et de salles de réunions repensées, de cabines, de box ou de bulles, ou encore d'espaces de convivialité ;

Que le projet Camus est présenté comme servant désormais « aussi bien de facilitateur que de levier pour [...] faire concorder les premières échéances de regroupement des services, le déploiement d'une offre de service homogénéisée et renouvelée à l'échelle des trois sites avec la mise en service des nouveaux locaux et la modernisation des équipements et des outils. »

Considérant que de façon plus générale et structurelle, le secrétariat général souhaite une fonction immobilière plus efficiente organisée en trois pôles : la direction de projet Camus, le bureau de la politique immobilière, le bureau de fonctionnement des services accompagné de l'OPPIC, opérateur de référence des travaux sous maîtrise d'ouvrage du ministère de la culture ;

Considérant enfin que le ministère ambitionne une performance énergétique et environnementale accrue sur les trois sites à horizon 2023 ;

Qu'elle résultera d'une gestion technique des bâtiments modernisée permettant le pilotage des installations techniques et un meilleur suivi de la dépense énergétique ;

Que les consommations actuelles et prévisionnelles ne sont cependant pas communiquées ;

Que pour des raisons environnementales, le projet architectural de l'immeuble des BE intègre un process de réemploi des matériaux. Ainsi, une partie des matériaux est réemployée pour le réagencement d'espaces. Ceux ne pouvant être réemployés sont recyclés. Le process de réemploi impose une déconstruction « douce » qui permet de limiter les nuisances de ce chantier en site occupé ;

Les représentants du ministère de la culture et de la direction de l'immobilier de l'État, ayant été entendus en leurs explications ;

Le Conseil, après en avoir délibéré lors de ses séances du 7 novembre 2019 et le 6 février 2020, formule les observations et recommandations suivantes :

Sur la stratégie immobilière du ministère de la culture

1. Le Conseil note que les orientations du ministère de la culture visant à réunir les services d'administration centrale sur trois sites sont conformes aux éléments transmis lors de l'audition de 2015.

Il constate toutefois que l'objectif de regroupement des services sur trois sites, fixé à horizon 2018, n'est toujours pas accompli et ne le sera vraisemblablement pas avant 2023, continuant ainsi à faire peser sur l'État la charge de l'immobilier à libérer ; charge dont le poids n'est pas estimé.

Modulo les quelques variations de surfaces et d'effectifs qui tiennent davantage de la fiabilisation des données que d'une quelconque trajectoire, la situation est similaire à celle de 2015. Il invite d'ailleurs le ministère à poursuivre ses travaux de fiabilisation concernant tant les données immobilières que les effectifs et postes de travail actuels et à venir.

Il recommande toutefois au préalable que la DIE et le ministère s'accordent sur le périmètre considéré puisque, selon la DIE le ministère occupe 165 000 m² SUB alors que le ministère n'en déclare que 41 125 m² SUB.

2. Le Conseil prend note que les services à compétence nationale (20 SCN) sont exclus des réflexions concernant l'administration centrale du ministère. Pourtant, le référentiel d'élaboration et de mise à jour des SPSI des administrations centrales établi par la Direction de l'immobilier de l'État stipule que « le périmètre « administration centrale » doit être compris au sens large [...] Fonctionnellement, il inclut les services à compétences nationales (SCN)... ». Le référentiel introduit une nuance puisqu'il précise que « certains SCN assimilables dans leur fonctionnement à des opérateurs peuvent être exclus du périmètre à condition qu'ils s'engagent eux-mêmes dans une démarche de SPSI ».

Il s'interroge sur le positionnement du ministère à l'égard des SCN qui semble davantage relever d'un dogme que d'une vision fondée en matière de stratégie immobilière et de gestion de parc. Il craint que cela conduise, si les SPSI des SCN sont élaborés indépendamment les uns des autres, à une vision démembrée du parc immobilier domanial mis à disposition, sans possibilité d'une vision consolidée des implications pour l'État propriétaire. Cet effet pervers irait à l'encontre de la volonté de moderniser et de rationaliser la PIE.

Il demande donc qu'un état des lieux précis lui soit adressé, dans les meilleurs délais, par le ministère, sous couvert de la DIE, sur les SPSI produits par les SCN de son périmètre. A défaut, le Conseil sera fondé à considérer que tout actif occupé par un SCN et non pris en compte dans un SPSI particulier devrait l'être dans celui de l'administration centrale.

Il recommande qu'un schéma directeur des implantations du ministère pour son administration centrale et ses SCN soit élaboré.

3. Le Conseil prend acte des éléments transmis concernant le projet Camus, lequel constitue l'essentiel des opérations immobilières qui pourraient être inscrites dans un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI).

Toutefois, force est de constater que le ministère n'a pas produit de SPSI conforme à la méthode et au cadre s'imposant aux administrations centrales de l'État et à ses opérateurs. Il reste donc au ministère à produire un SPSI comportant : un diagnostic objectivé des surfaces occupées en recourant aux outils ad hoc (référentiel technique et outil d'aide au diagnostic), une stratégie patrimoniale et une stratégie d'intervention documentées, adossé à un tableau de bord relatant à travers les indicateurs usuels de performance, la situation initiale et les objectifs que le ministère se fixe. La stratégie d'intervention est d'autant plus importante que les coûts induits sont majorés du fait de l'occupation de monuments historiques.

4. Le Conseil s'étonne d'une non-prise en compte du schéma d'emploi et d'anticipation de sa baisse probable, dans la solution immobilière projetée alors que le réemploi du Quadrilatère est une solution envisagée à long terme. L'argument d'un report de la prise en compte du schéma d'emploi stabilisé 2019-2020, et des trajectoires des emplois 2021 à 2023 non stabilisées, au SPSI 2024-2028 n'est pas admissible.

Il s'inquiète, en cas de baisse des effectifs, d'une dégradation probable du ratio d'occupation. Il recommande qu'une revue annuelle des conditions d'occupation des implantations du ministère conduise ce dernier à poursuivre toutes pistes d'optimisation et à intégrer de nouveaux opérateurs ou services dont la nécessité du maintien sur Paris est avérée.

Sur le projet Camus

5. Le Conseil prend acte de la baisse prévue du coût global annuel d'occupation : de 27,9 M€ en 2018 à 5,6 M€ en 2023, à l'issue de la mise en œuvre du projet Camus.

Il constate toutefois que, si cette baisse traduit bien le renoncement à des loyers externes pour 1,7 M€, elle est avant tout provoquée par la suppression des loyers budgétaires pour 18,7 M€ alors même que le ministère s'implante plus encore dans des biens domaniaux en investissant le Quadrilatère des archives.

Il déplore une fois de plus l'abandon des loyers budgétaires dont la vertu majeure était de ne pas laisser croire à l'absence de coût de l'occupation de l'immobilier de l'État, en responsabilisant l'occupant.

6. Le Conseil prend acte des évolutions et précisions apportées au projet Camus. Il s'étonne toutefois que la restauration des personnels ait été supprimée du projet au Quadrilatère sans minoration de l'enveloppe prévisionnelle (3,6 M€ initialement dédiés) et sans précision de la nouvelle affectation des surfaces.

Il s'étonne également que le ministère ait renoncé à l'aménagement des superficies de Boisgelin et Minutier pour accueillir 141 postes de travail dédiés à un nouvel opérateur, sans, une fois encore, qu'il soit fait état précisément de la nouvelle affectation de ses surfaces.

Il recommande qu'un schéma directeur du Quadrilatère (périmètre large) dresse l'inventaire quantitatif des surfaces mobilisées et leur affectation précisée (Archives nationales, administration centrale, opérateur, représentation des personnels...).

7. Le Conseil constate qu'un certain nombre de travaux induits ou connexes sont annoncés pour 24,55 M€. Pourtant le coût ne semble pas avoir été intégré dans l'estimation de

43,1 M€. En l'état, le coût global serait donc proche de 68 M€²⁰ selon le calcul qui peut être fait, alors que le ministère s'est engagé devant le Conseil sur un montant de 31,3 M€.

Sur les autres axes de la stratégie du ministère de la culture

8. Le Conseil relève avec intérêt la démarche engagée par le ministère à l'occasion du projet Camus pour repenser les lieux de travail de demain et faire de ce projet immobilier un levier du changement des organisations de travail.

Il invite la DIE à suivre cette opération également sous cet angle particulier afin que puissent en être tirés quelques enseignements qui pourraient enrichir les réflexions des autres services de l'État souhaitant engager une telle démarche.

La démarche annoncée concernant le réemploi de matériaux et la déconstruction douce sont également des sujets que le Conseil se réjouit de voir abordés. Il souhaite qu'un bilan particulier puisse être dressé sur le sujet à l'issue des travaux.

9. Le Conseil prend acte de la volonté d'engager une démarche en faveur d'un accroissement de la performance énergétique des sites.

Il l'encourage même si, en l'état des lieux, l'absence de données de consommations actuelles et cibles, de données techniques, sur les dispositifs mis en œuvre, ou économiques, sur les coûts de ces dispositifs et les retours attendus, ne permet pas d'en mesurer pleinement l'intérêt.

Il souhaite donc que le SPSI à venir fasse l'objet de l'ajout d'une note spécifique précisant les actions concrètes et modalités envisagées afin de satisfaire les exigences de la loi de transition énergétique pour la croissance verte et du décret relatif aux obligations d'actions de réduction de la consommation d'énergie finale dans des bâtiments à usage tertiaire « dit décret tertiaire. Il invite le ministère à identifier quelques indicateurs de base lui permettant de fixer des objectifs (de consommation notamment) et d'en mesurer la progression.



En conclusion, le Conseil ne s'est pas opposé en 2015 au projet présenté, sous réserve : d'un engagement ferme sur un plafond de dépenses pour la réalisation de l'ensemble des travaux envisagés, d'une optimisation des superficies exemplaire et d'un recours à un montage innovant pour une valorisation optimale des biens domaniaux.

Malgré les dispositions prises en termes de gouvernance du projet, le plafond de dépense est, avant travaux, largement dépassé, des doutes subsistent sur l'emploi de certaines surfaces et le principe d'une cession sèche des biens domaniaux, sans recours à d'autres modalités de valorisation, a été privilégié.

Le Conseil de l'immobilier de l'État entend la volonté du ministère de profiter du projet de regroupement de ses services (projet Camus), pour réemployer un ensemble complexe à fortes valeurs patrimoniale et historique au cœur de Paris. S'il relève les efforts engagés pour faire de ce projet un levier pour le changement des organisations, en revanche, il constate une dérive des délais et des coûts du projet Camus, une non-comptabilisation des coûts de travaux

²⁰ Hors charges de l'équipe projet.

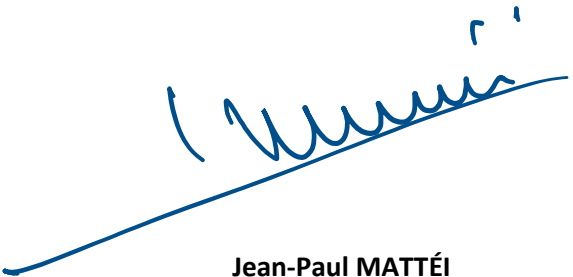
induits ou connexes et une absence de vision objectivée et globale du coût de la fonction immobilière.

Il soutient l'idée qu'un pilotage ne peut être efficace que sur la base de données précises : surfaces, effectifs, coûts et cibles. Or, il estime qu'en l'absence de ces données, les conditions ne sont pas réunies pour que le projet soit maîtrisé. Il s'étonne que la DIE porte un avis globalement favorable sur les travaux en cours.

Le Conseil recommande donc au ministère, à la DIE et à la Direction du budget de faire le point dans les meilleurs délais sur le projet et son financement pour contenir les dérives constatées.

Par ailleurs, et en l'absence d'un document formalisant la stratégie immobilière du ministère de la culture, le Conseil n'est pas en mesure de rendre un avis sur ce document. Il invite le ministère à lui remettre un SPSI conforme aux orientations de la PIE et à la méthode élaborée par la DIE afin qu'il soit en mesure de formuler un avis au ministre de l'action et des comptes publics.

**Pour le Conseil,
son Président**



Jean-Paul MATTÉI