



Avis sur le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) 2021 - 2025 de la direction générale de l'aviation civile (DGAC)

Bien que relevant de l'administration centrale, la direction générale de l'aviation civile (DGAC) dispose de son propre schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI).

Essentiellement domanial, le parc immobilier de la DGAC se caractérise par des implantations nombreuses, une majorité de bâtiments très spécifiques, une faible part de bureaux implantés sur les plateformes aériennes et un parc de logements de service. Le SPSI présenté traite de 494 bâtiments (522 000 m²) implantés sur une centaine de sites dispersés sur l'ensemble du territoire français.

La fonction immobilière est structurée et outillée. Le service national d'ingénierie portuaire (SNIA) est en charge de la mise en œuvre de la politique immobilière et de la gestion du patrimoine.

La stratégie immobilière est conforme aux principes de la politique immobilière de l'État. Trois buts principaux sont poursuivis : la modernisation des bâtiments, la préservation des bâtiments, l'optimisation du patrimoine. Le conseil invite à étendre le périmètre du SPSI au parc résidentiel, à enrichir le document des informations relatives aux différentes composantes du coût global immobilier et à définir une trajectoire relative à l'atteinte des objectifs environnementaux.

Le Conseil estime que l'immobilier peut contribuer à relever le double défi auquel la DGAC est confrontée : améliorer la qualité de l'offre de service et réduire l'endettement. Une connaissance fine du coût immobilier permettrait d'assurer une meilleure maîtrise des dépenses. La DGAC est également invitée à développer une politique active de valorisation de son patrimoine.

Vu les articles L.4211-1 et D.4211-1 à D.4211-3 du code général de la propriété des personnes publiques, relatifs au Conseil de l'immobilier de l'État ;

Vu les circulaires du Premier ministre du 28 février 2007 relative à la modernisation de la gestion du patrimoine immobilier de l'État, du 16 janvier 2009 relative à la politique immobilière de l'État, du 27 avril 2016 relative aux modalités de la nouvelle gouvernance de la politique immobilière de l'État ;

Vu le dossier transmis par la DGAC préalablement à l'audition et les éléments complémentaires du 1^{er} décembre 2021.

Après avoir entendu lors de la séance du 4 novembre 2021 :

- le directeur général de la DGAC, accompagné de l'adjoint à la secrétaire générale de la DGAC et du directeur du service national d'ingénierie aéroportuaire (SNIE) ;
- le sous-directeur de l'action foncière et immobilière au ministère de la transition écologique (MTE) ;
- le directeur de l'immobilier de l'État (DIE) accompagné du chef du bureau « doctrine et stratégie de l'immobilier de l'État », et d'une chargée de mission ;
- de représentants du bureau de la synthèse de la direction du budget (DB).

Après en avoir délibéré, le Conseil de l'immobilier de l'État formule les observations et recommandations suivantes :

La direction générale de l'aviation civile (DGAC) est une direction générale du ministère de la transition écologique. Elle est responsable de la sécurité du transport aérien, de la gestion du trafic aérien, de la régulation du marché, de la surveillance et de la certification de l'ensemble des acteurs de l'aviation civile. Le développement durable est au cœur de son action.

L'immobilier de la DGAC n'est pas intégré au schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) d'administration centrale des ministères de la transition écologique et solidaire et de la cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales¹. La direction dispose de son propre SPSI, objet du présent avis.

1. Une bonne connaissance du patrimoine, une fonction immobilière outillée

Le patrimoine immobilier de la DGAC est essentiellement domanial. Il se caractérise par des implantations nombreuses et dispersées sur l'ensemble du territoire français, une majorité de bâtiments très spécifiques tels que des tours de contrôle, des blocs techniques, une faible part de bureaux implantés sur les plateformes aériennes et un parc de logements de service en diminution.

Un protocole de gestion signé en 2014 par le ministère de la transition environnementale (MTE), la direction de l'immobilier de l'État (DIE), la DGAC et l'école nationale de l'aviation civile (ENAC) détermine les modalités de gestion applicables au patrimoine immobilier de la DGAC. Chaque projet immobilier est présenté en commission nationale de l'immobilier public (CNIP) pour être labellisé en fonction des enjeux économiques de la politique immobilière de l'État (PIE).

Le Conseil observe que la fonction immobilière de la DGAC est structurée et outillée.

Le service national d'ingénierie portuaire (SNIA) est en charge de la mise en œuvre de la politique immobilière et de la gestion du patrimoine de la DGAC. Rattaché au secrétariat général de la DGAC, ce service de 430 agents assure des missions diverses relatives à la connaissance du parc, à la stratégie patrimoniale, à l'administration des biens, à l'entretien du parc et à la conduite d'opérations immobilières². Le SNIA bénéficie d'une certification en management de la qualité (ISO 9001) depuis 2011 et d'une certification en management de l'énergie (ISO 50 001). Il participe au projet de réseau d'« energy manager » porté par la DIE.

Une comitologie a été mise en place. Depuis 2011, la secrétaire générale préside un Conseil stratégique immobilier (CSI) qui réunit les représentants des directeurs de la direction du transport aérien (DTA), de la direction des services de la navigation aérienne (DSNA), de la direction de la sécurité de l'aviation civile (DSAC) et de l'école nationale de l'aviation civile (ENAC). Le CSI s'appuie pour ses réflexions et décisions sur les travaux du Comité technique immobilier (CTI) présidé par le directeur du SNIA. Si les opérations structurantes sont pilotées au niveau central, la programmation des petites opérations immobilières relève du niveau local.

Le Conseil salue la volonté de la DGAC de professionnaliser sa fonction immobilière.

Le SPSI présenté traite de l'ensemble du patrimoine immobilier occupé par la DGAC à l'exception des aides à la navigation aérienne (22 000 m²), du parc des 1 050 logements de service (110 000 m²) et des bâtiments occupés par l'ENAC (94 000 m²) qui dispose de son propre SPSI.

Le périmètre du SPSI correspond à 494 bâtiments implantés sur une centaine de sites et développant 522 000 m² SHON. Cet immobilier qui propose une superficie de 180 000 m² SUN héberge les activités de

¹ [Avis CIE n°2019-09](#) du 10 septembre 2019 sur la stratégie immobilière de l'administration centrale des ministères de la cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales et de la transition écologique et solidaire.

² Les ingénieurs du SNIA assurent notamment le pilotage des projets de l'aéroport de Strasbourg-Entzheim, du nouveau bâtiment technique d'Orly, de la piste longue de Mayotte et des tours de contrôle de Douchanbé, Blagnac et Roissy.

12 500 agents relevant de la DGAC mais également de la gendarmerie du transport aérien (GTA), de Météo France et de la police de l'air et des frontières (PAF).

L'inventaire du patrimoine est réalisé à l'aide d'un système d'information dédié (GesImmo). La DGAC s'est engagée dans le protocole de gestion de 2014 à assurer la reprise des données dans Chorus Re-Fx. La direction indique aujourd'hui que l'interfaçage entre son outil et les outils de la DIE (référentiel technique (RT), l'outil d'aide au diagnostic (OAD) et l'outil de suivi des fluides interministériel (OSFi)) est programmé en 2021.

Les données du parc immobilier sont numérisées. Le SNIA a recours à la maquette numérique « building information modeling (BIM) » pour réaliser l'ensemble de ses études. La prochaine étape du développement de l'outil « BIM » vise l'intégration des coûts et des performances énergétiques. Plusieurs expérimentations sont également en cours pour optimiser l'occupation des surfaces ou suivre le vieillissement des équipements et du bâti. Le Conseil encourage le SNIA et la DGAC à poursuivre dans cette voie.

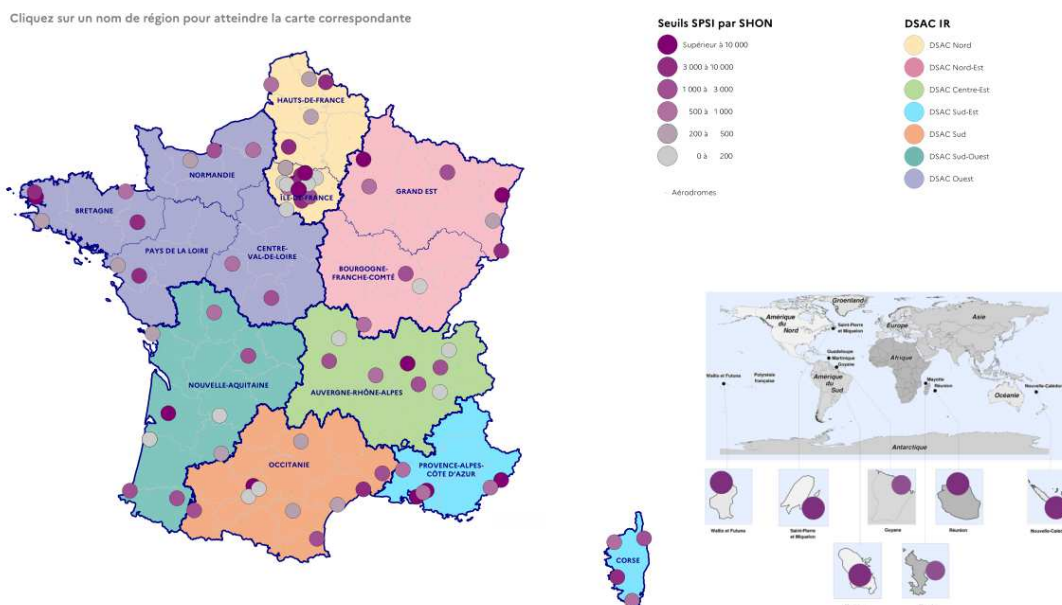
La DIE souligne la qualité de la collaboration avec la DGAC et plus particulièrement le niveau exemplaire de complétude des données dans l'OSFi. Le Conseil appuie sa demande d'un partage avec la communauté interministérielle d'un retour d'expériences sur le volet exploitation-maintenance du BIM.

Recommandation n°1 à l'attention de la DIE et de la DGAC

Organiser un partage de retour d'expériences de la DGAC sur le volet exploitation-maintenance du BIM.

Le schéma pluriannuel de stratégie immobilière est décliné au plan local en 85 « éléments de SPSI » (éSPSI), élaborés entre 2013 et 2020. Le document d'ensemble a été finalisé récemment et doit être soumis à la validation de la direction de l'immobilier de l'État (DIE).

Figure 1 : Carte de répartition des 85 éSPSI composant le SPSI de la DGAC



Le document présenté comprend une description générale de chaque site et précise pour chaque immeuble, la date de construction, les surfaces, le nombre de postes de travail et les effectifs hébergés.

Si le patrimoine immobilier a été principalement constitué dans les années trente, son âge moyen est aujourd'hui estimé à 39 ans avec un taux de renouvellement de l'ordre de 1 % par an. Des pré-diagnostic techniques ont été réalisés pour évaluer l'état de santé du bâti et le respect des exigences réglementaires. Un indicateur agrégé (IQBAT) permet de suivre l'état général du parc et d'identifier les biens à surveiller. Avec une note équivalente à 14/20, le patrimoine est estimé plutôt en bon état général.

Depuis 2012, les logements de service font l'objet d'une démarche spécifique d'« optimisation du parc de logements de service » pilotée par le conseil stratégique immobilier de la DGAC. La cible arrêtée est une réduction des logements domaniaux avec un maximum de trois logements de nécessité absolue de service (NAS) par site immobilier. Depuis 2012, ce sont 109 logements qui ont été vendus pour un produit de cession global de près de 28 millions d'euros³. Le parc de logement de la DGAC compte 1 050 logements (110 000 m² SdP) dont 830 domaniaux (86 400 m²SdP). Les trois-quarts sont mis à disposition de la gendarmerie du transport aérien. Il n'est pas présenté d'inventaire détaillé de cet immobilier pour lequel les dépenses s'élevaient en 2020 à 3,4 M€ pour les locations et à 1,5 M€ pour l'entretien des propriétés.

L'immobilier résidentiel représente 20 % des surfaces du parc de la DGAC. Il convient de l'intégrer dans le périmètre du SPSI afin de disposer d'une vision d'ensemble, tant au plan du diagnostic qu'au plan stratégique.

Recommandation n°2 à l'attention de la DGAC :

Intégrer le parc de logements dans le périmètre du SPSI.

2. Une stratégie pertinente, un environnement contraint, des pistes d'améliorations

La stratégie immobilière de la DGAC poursuit trois buts principaux, conformes aux principes de la politique immobilière de l'État :

- la modernisation des bâtiments,
- la préservation des bâtiments,
- l'optimisation du patrimoine.

Les enjeux de modernisation des bâtiments sont considérés sous l'angle de l'évolution des besoins de l'occupant et de la performance environnementale.

La DGAC a engagé en 2017 une réflexion sur l'aménagement des espaces tertiaires de demain. Un groupe de travail s'est intéressé plus récemment au « télétravail ». Ces travaux, qui se sont articulés avec la démarche de la DIE relative à l'immobilier public de demain, aboutissent notamment à la publication en juin 2021 d'une charte du télétravail comportant une annexe sur l'aménagement des espaces tertiaires de demain. Cinq familles d'espace de travail sont identifiées : espace de travail partagé, espace de travail isolé, espace de projet ou d'échange, espace de réunion, espace de convivialité ou de détente. L'approche, à ce stade, demeure qualitative et non normative. Des expérimentations sont annoncées.

La consommation annuelle électrique de la DGAC représente 100 Gwh / an. La politique d'approvisionnement doit tenir compte des spécificités de l'activité telle que l'obligation de redondance pour gérer le trafic aérien en cas d'incident. La réduction de la consommation énergétique de l'immobilier est un enjeu identifié.

La performance énergétique est prise en compte dans les opérations de construction neuve et de rénovation de l'existant.

³ Les cessions ont été réalisées, soit librement sur le marché, soit au titre du dispositif « Duflo », soit au bénéfice du conservatoire du littoral.

Une part significative du parc tertiaire est soumise aux obligations de réduction d'énergie finale arrêtées dans le cadre du dispositif éco-énergie tertiaire (DEET)⁴. Afin d'atteindre les objectifs fixés, la DGAC a établi un programme d'actions combinant travaux d'amélioration de la performance énergétique du parc et démarche d'accompagnement de ses occupants. La DGAC estime le besoin de financement annuel entre de 9 à 18 M€. Pour les exercices 2021 et 2022, il sera couvert par les recettes de certificats d'économie d'énergie (CEE)⁵ et les financements dont bénéficient les opérations retenues dans le cadre des programmes TIGRE⁶, du plan de relance⁷. La réactivité de la DGAC lui a permis de soumettre 174 projets (104 M€) lors de l'appel à projets du plan de relance. Au final, 106 de ces projets ont été retenus pour un budget de 18 M€. A ce stade, 75 % d'entre eux ont été engagés dont 5 % sont achevés.

Une partie du parc immobilier de la DGAC ne relève pas du champ d'application du DEET : logements, ensembles tertiaires d'une surface inférieure à 1 000 m², mais aussi les 153 bâtiments hébergeant des activités à usage opérationnel à des fins de sécurité civile. Son périmètre exact demeure à préciser. Un plan d'actions reste à définir. Il est rappelé qu'il convient de tenir compte des obligations de rénovation des logements et d'établir une trajectoire globale du parc, au-delà du seul périmètre du DEET, pour répondre aux objectifs de la stratégie nationale bas carbone (SNBC)⁸.

Le Conseil salue l'implication de la DGAC en faveur d'une plus grande sobriété énergétique. Il l'invite à enrichir le volet environnemental de son SPSI et à définir la trajectoire de la contribution de son immobilier à l'atteinte de l'objectif national de neutralité carbone en 2050.

Recommandation n°3 à l'attention de la DGAC :

Définir la trajectoire de la contribution de l'immobilier de la DGAC à l'atteinte de l'objectif national de neutralité carbone en 2050.

La politique de préservation des bâtiments combine investissements nécessaires aux activités opérationnelles et plan d'entretien du parc.

D'un montant de 2,3 Md€, le budget annexe « contrôle et exploitation aériens » (BACEA) est essentiellement financé par des redevances payées par les compagnies aériennes en contrepartie des services rendus. La chute brutale du trafic aérien⁹ suscitée par la crise sanitaire du Covid-19 a réduit en proportion ces recettes régulées par des principes européens. Le recours à l'emprunt permet le maintien des programmes d'investissements de modernisation des équipements de contrôle et de transition écologique du secteur aérien. La maîtrise de la masse salariale et des dépenses courantes sont élevées au rang de priorité budgétaire, avec pour conséquence, le gel de projets de construction, d'extension ou de rénovation lourde de sites.

Les dépenses immobilières de fonctionnement comme d'investissement sont, selon la nature de l'occupant, supportées par trois programmes du BACEA : le programme 612 « Navigation aérienne », le programme 613

⁴ Le DEET fixe une obligation, soit de respect d'une consommation de référence dite « valeur absolue », soit de réduction de la consommation d'énergie finale de 40 % en 2030, 50 % en 2040 et 60 % en 2050, par rapport à celle d'une année comprise entre 2010 et 2022. Des dispositions prévoient la possibilité de moduler les objectifs en fonction de critères de faisabilité.

⁵ Le dispositif des CEE permet à la DGAC de bénéficier de 100 000 € de recettes annuelles.

⁶ Doté de 20 millions d'euros en 2020, le programme d'actions d'économies d'énergie à gains rapides (TIGRE) finance des opérations peu coûteuses à fort retour sur investissement.

⁷ Le volet rénovation énergétique des bâtiments de l'État et de ses établissements publics du plan de relance engagé en 2020 est doté d'une enveloppe de 2,7 Md€.

⁸ Par la SNBC, la France se fixe pour objectifs d'atteindre la neutralité carbone sur le territoire à l'horizon 2050 et de réduire les émissions de gaz à effet de serre de -40% en 2030 par rapport à 1990.

⁹ Sur l'année 2020, le trafic a été inférieur de 61 % au trafic observé en 2019, chiffre atteignant même -70 % en nombre de passagers transportés en 2020 par rapport à l'année précédente. Cf. Annexe au projet de loi de finances 2022 : [budget annexe « Contrôle et exploitation aériens](#)

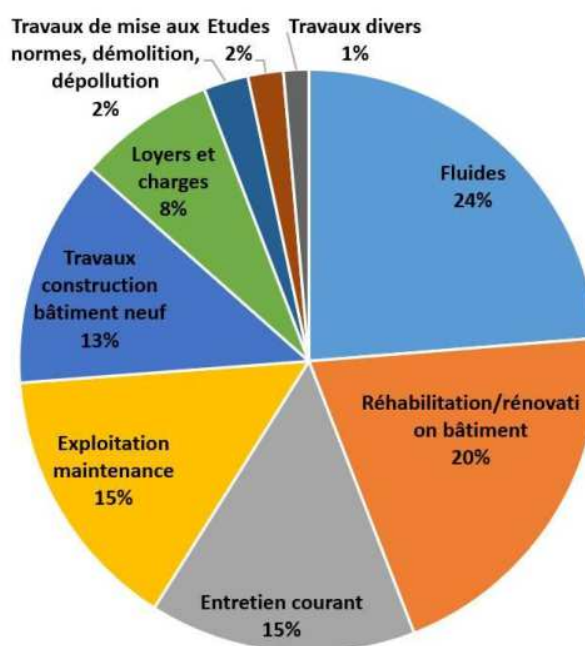
« Soutien aux prestations de l'aviation civile » et le programme 614 « Transports aériens, surveillance et certification ».

La DGAC examine la possibilité de définir un budget unique dans le cadre de la mutualisation des fonctions supports. En parallèle, une réflexion est engagée pour faciliter la gestion budgétaire des projets immobiliers pluriannuels.

A noter que depuis la loi de finances 2011, la DGAC bénéficie, à titre dérogatoire des règles de gestion du compte d'affectation spéciale gestion du patrimoine immobilier de l'État (CAS-GPE)¹⁰, du retour de l'intégralité des produits de cessions des biens domaniaux mis à sa disposition.

Les dépenses immobilières de la DGAC s'élevaient à 76 M€.¹¹

Figure 2 : Répartition des dépenses immobilières de la DGAC en 2019



Source : DGAC – décembre 2021 Extrait du système d'information financier SIF – DGAC

La nature de l'activité explique que le quart (18 M€) du budget immobilier soit consacré aux dépenses de fluides. La réduction des consommations est un enjeu écologique mais aussi économique.

La DGAC estime avoir mis en place des modalités garantissant une maîtrise des dépenses budgétaires sans risque à court terme pour l'immobilier et les occupants. Les opérations prioritaires sont sélectionnées sur la base de pré-diagnostic du SNIA et des demandes formulées par les occupants. Les enjeux fonctionnels et les exigences de performance bâtementaire sont intégrés dès la programmation des opérations. Les compétences en management de projet du SNIA sont mises à profit dans la mise en œuvre des actions à chacune des étapes du cycle de vie des bâtiments : conception, construction, exploitation, rénovation, démolition. L'approche doit contribuer à une meilleure connaissance du coût global de l'immobilier.

¹⁰ Créé par la loi de finances pour 2006, le compte d'affectation spéciale (CAS) « Gestion du patrimoine immobilier de l'État » est l'instrument budgétaire de la politique immobilière de l'État. Placé sous la responsabilité de la direction de l'immobilier de l'État (DIE), il vise à financer les opérations de valorisation et la modernisation du parc immobilier de l'État en recourant, prioritairement, à la cession d'actifs.

¹¹ La DGAC a communiqué postérieurement à son audition des compléments d'informations sur son budget immobilier qui ne figuraient pas dans son document de SPSI.

La DGAC conduit une politique de rationalisation et d'adaptation de son parc immobilier pour accompagner les évolutions du secteur aérien et réduire le coût de la fonction immobilière.

Cependant, les performances d'occupation existantes en 2021 et projetées à l'horizon 2025, y compris pour les locaux strictement administratifs, ne respectent pas les ratios de performance d'occupation fixés dans le cadre de la politique immobilière de l'État(PIE).

Figure 3 : ratios d'occupation existants en 2021 et projetés en 2025

RATIOS	AVANT MISE EN ŒUVRE		APRÈS MISE EN ŒUVRE DU SPSI	
	SUN/POSTES	SUN/OCCUPANT	SUN/POSTES	SUN/OCCUPANT
PATRIMOINE SPSI DGAC	17,5	14,4	17,0	14,0
DONT PARC ADMINISTRATIF	15,1	15,2	14,4	14,5

Source : SPSI de la DGAC

La DGAC estime que les ratios de la PIE ne sont pas adaptés aux spécificités des bâtiments opérationnels et techniques. La réalisation de l'ensemble des actions de rationalisation du SPSI devrait conduire à un dimensionnement du parc de 362 300 m² de SUB pour 174 800 m² de SUN dont 65 000 m² de SUN de surfaces dédiées à des activités strictement administratives. La réduction des surfaces ambitionnée à l'horizon 2025 serait de 16 300 m² SUB (-4,3%) et 5 100 m² SUN (-2,9%) dont 3 400 m² SUN administrative (-5%).

Le Conseil conçoit que des ratios déterminés pour des activités de bureaux standards nécessitent d'être adaptés pour tenir compte de la technicité des missions et des spécificités de l'activité. Pour autant, il rappelle que les ratios de 12 m² SUN / PdT et 20 m² SUB / PdT constituent une norme plafond pour les locaux de bureaux classiques des services et des opérateurs de l'État, et donc, pour les locaux strictement administratifs de la DGAC.

Le Conseil prend acte de l'annonce par la DIE d'une révision en cours de l'approche normative de l'État pour une meilleure prise en compte des évolutions des modalités de travail et de l'impact des caractéristiques de marché sur le coût immobilier. Le document qui sera produit prochainement par la DIE pourra servir de base à l'enrichissement de la charte d'aménagement des espaces tertiaires de demain de la DGAC. L'introduction de références de dimensionnement¹² par type d'usage apparaît indispensable pour engager les expérimentations annoncées.

Recommandation n°4 à l'attention de la DGAC :

Intégrer des références de dimensionnement dans la charte d'aménagement des espaces tertiaires.

Les regroupements de services opérés dans le cadre de la rationalisation des implantations s'accompagnent d'économies de coûts de fonctionnement. Un projet de mutualisation des fonctions supports de la DGAC se concrétisera au 1er janvier 2022. Le Conseil encourage la démarche. Il invite la DGAC à établir une analyse comparative des situations avant et après mutualisation, portant sur la dimension économique-budgétaire du projet mais aussi sur la qualité des prestations aux utilisateurs.

¹² En plus des surfaces et coûts de références, la charte qui vise à concilier moyens et besoins, pourra aborder les questions relatives aux impacts environnementaux et aux ambiances acoustique, lumineuse, thermique.

La valeur brute de l'immobilier inscrit à l'actif du budget annexe « contrôle et exploitation aériens » (BACEA), est supérieure à d'un milliard d'euros.

Figure 3 : Valeurs au bilan 2020 des actifs immobiliers de la DGAC

	Brut	Amortissements	Net
Terrains	23.385.438,95	0,00	23.385.438,95
Agencement des terrains	33.367.765,91	-27.484.294,00	5.883.471,91
Constructions	1.011.203.377,71	-868.800.550,61	142.402.827,10
Constructions sur sol d'autrui	36.435,30	-27.222,21	9.213,09

Source : DGAC décembre 2021 : extraction du système d'information financier SIF-DGAC

Les opérations de rationalisation du parc conduites depuis 2012 ont permis la cession de 333 ha d'emprises foncières et de 56 000 m² de bâti, pour un montant de 50 M€¹³. La DGAC envisage de réaliser entre 5 et 10 M€ de cessions dans les années à venir.

La stratégie de valorisation semble abordée sous le seul angle de la cession. Il en est attendu pour la période 2021-2025 des recettes représentant entre 0,5 et 1% de la valeur des actifs. Ce ratio doit inviter la DGAC à s'interroger sur le potentiel de valorisation de son immobilier.

Les missions en « asset management » assurées par la SNIA diffèrent de celles usuellement attachées au terme anglo-saxon. Les activités de valorisation apparaissent secondaires alors qu'elles devraient en constituer le cœur de métier.

Le Conseil invite la DGAC à renforcer les compétences du SNIA afin de développer le volet financier de son approche stratégique.

Recommandation n°5 à l'attention de la DGAC :

Renforcer les compétences du SNIA afin de développer le volet économique de l'approche stratégique.

3. Un immobilier au cœur d'une activité de services, une approche économique à développer

La DGAC exerce une activité de services que d'autres pays européens ont fait le choix de confier à des entités privées. Des recettes sont perçues en échange d'un service rendu dont la qualité est déterminante dans un secteur fortement concurrentiel. Répondre aux attentes de la clientèle suppose une politique d'investissement volontariste pour moderniser les installations.

La DGAC doit concilier cet objectif avec la réduction de son taux d'endettement. Une politique budgétaire ambitieuse engagée en 2015 avait permis de réduire l'encours de la dette à 667 M€ à fin 2019. La crise sanitaire s'est accompagnée d'une chute brutale des recettes¹⁴. Un recours massif à l'emprunt s'est avéré nécessaire pour compenser les pertes enregistrées depuis 2020.

Les prévisions de reprise du trafic aérien dans les années à venir demeurent aujourd'hui difficiles à estimer.

¹³ Les produits de cession encaissés se répartissent en 22 M€ pour les ventes de logements et 28 M€ pour celles de bâtiments techniques.

¹⁴ Les recettes ont chuté de 60 % par rapport aux prévisions inscrites en LFI pour 2020, avec un montant total de recettes encaissées de 831,3 M€ contre une prévision de 2 065,5 M€ en LFI 2020.

D'autres facteurs extérieurs sont susceptibles d'avoir un impact fort sur l'activité de la DGAC et sa gestion immobilière : les évolutions du réseau ferroviaire, la fermeture de bases marines qui oblige à reprendre l'exploitation d'aéroports ou encore le Brexit qui entraîne la fermeture de lignes. La fluctuation des besoins immobiliers est une autre source de difficultés de gestion. A titre d'illustration, la direction générale de la gendarmerie nationale (DGGN) a présenté récemment un projet de renforcement de la protection des sites impliquant une augmentation du besoin de logements, en contradiction avec la politique de rationalisation du parc résidentiel conduite par la DGAC.

Dans ce contexte, la DGAC doit relever le double défi d'une offre de service qualitative et d'un retour à l'équilibre budgétaire. Pour y parvenir, les efforts produits depuis 2015 pour diversifier les recettes et ralentir la progression des dépenses devront être intensifiés.

A la fois centre de coût et centre de profit, l'immobilier est appelé à contribuer à l'atteinte des résultats attendus. Pour être pleinement au service du projet d'entreprise, la stratégie immobilière de la DGAC doit fixer des objectifs précis et ambitieux en termes de réduction du coût immobilier et de la production de recettes complémentaires.

Poser le constat de la situation initiale est un préalable à l'identification des actions envisageables et des résultats atteignables.

La DIE a relevé la très bonne connaissance que la DGAC a de son immobilier. Une maîtrise plus optimale du coût immobilier nécessite d'en identifier précisément chacune des composantes. La DGAC tient une comptabilité analytique qui doit lui permettre d'opérer une segmentation par nature de dépense. Elle est invitée à étudier les possibilités d'évolutions du système comptable pour procéder à une imputation des coûts par bâtiment et par utilisateur.

La mise en place d'un dispositif de comptabilité analytique immobilier permettrait d'envisager trois types d'actions :

- la prise en compte le coût global immobilier pour assurer la pertinence des choix stratégiques dont la portée est, au plan économique, prépondérante ;
- la comparaison des coûts constatés avec ceux de situations analogues qui facilite l'identification des gisements d'économies potentiels ;
- la reconstitution du coût immobilier réel d'une activité qui permet d'objectiver sa refacturation aux bénéficiaires du service.

Recommandation n°6 à l'attention de la DGAC :

Mettre en place un dispositif de comptabilité analytique immobilier.

L'immobilier peut aussi être source de revenus.

Ces revenus peuvent servir la stratégie immobilière. Le droit au retour de l'intégralité des produits de cessions des biens domaniaux mis à disposition en est un exemple. Dans cette même perspective, la faisabilité et la pertinence du recours à des montages innovants pour financer les travaux d'entretien du parc mériteraient d'être expertisées sur la base d'une connaissance fine du coût global immobilier.

Une démarche classique de valorisation d'un patrimoine immobilier détenu repose sur la réalisation d'opérations de cession ou de location selon des montages plus ou moins complexes. Cette approche suppose d'identifier préalablement le potentiel de valorisation des actifs détenus ou convoités par la réalisation d'une analyse multicritères.

Le recours à des experts est recommandé pour objectiver forces, faiblesses, menaces et opportunités, élaborer les scénarios de valorisation et les mettre en œuvre. Cette voie est à explorer.

Recommandation n°7 à l'attention de la DGAC :

Développer une politique active de valorisation du patrimoine.



En conclusion, le Conseil de l'immobilier de l'État salue la qualité du projet de SPSI de la DGAC pour la période 2021-2025. Il propose au ministre en charge de la politique immobilière de l'État d'émettre un avis favorable sur ce document sous la réserve que la version définitive du document soit enrichie :

- d'une extension du périmètre du SPSI au parc de logements ;
- de l'intégration des informations relatives aux différentes composantes du coût global immobilier,
- d'une trajectoire de la contribution de l'immobilier de la DGAC à l'atteinte des objectifs environnementaux ;
- d'un engagement à renforcer les compétences du SNIA afin de développer le volet économique de l'approche stratégique.

Le Conseil constate que la DGAC doit relever le double défi de l'amélioration de la qualité de son offre de service et de la réduction de son endettement.

A la fois centre de coût et centre de profit, l'immobilier de la DGAC peut contribuer au ralentissement de la progression des dépenses et à la diversification des recettes. Une connaissance fine du coût immobilier permettrait d'identifier les marges de progrès et d'assurer une meilleure maîtrise des dépenses. Le Conseil invite la DGAC à développer une politique active de valorisation de son patrimoine.

**Pour le Conseil,
son Président**



Jean-Paul MATTEI

Liste des recommandations

Recommandation n°1 à l'attention de la DIE et de la DGAC

Organiser un partage de retour d'expériences de la DGAC sur le volet exploitation-maintenance du BIM.

Recommandation n°2 à l'attention de la DGAC :

Intégrer le parc de logements dans le périmètre du SPSI.

Recommandation n°3 à l'attention de la DGAC :

Définir la trajectoire de la contribution de l'immobilier de la DGAC à l'atteinte de l'objectif national de neutralité carbone en 2050.

Recommandation n°4 à l'attention de la DGAC :

Intégrer des références de dimensionnement dans la charte d'aménagement des espaces tertiaires.

Recommandation n°5 à l'attention de la DGAC :

Renforcer les compétences du SNIA afin de développer le volet économique de l'approche stratégique.

Recommandation n°6 à l'attention de la DGAC :

Mettre en place un dispositif de comptabilité analytique immobilier.

Recommandation n°7 à l'attention de la DGAC :

Développer une politique active de valorisation du patrimoine.