



Avis de suite sur la transition environnementale du parc immobilier de l'État

Le Conseil de l'immobilier de l'État salue les multiples actions engagées pour réduire l'impact environnemental de l'immobilier des services et opérateurs de l'État.

Il formule plusieurs recommandations d'ordre méthodologique. Une démarche d'amélioration continue est recommandée pour gérer la complexité du chantier à conduire. L'importance du partage de retours d'expériences est soulignée. Il est suggéré de structurer l'activité de veille autour d'un centre de référence à constituer et d'enrichir le système d'information de l'immobilier de l'État d'un module de simulation de trajectoires.

Devant le constat que les engagements européens ne pourront être tenus sans une refonte du cadre de gouvernance actuel, le Conseil invite à élaborer un nouveau modèle de gestion fondé sur le principe d'une contractualisation de la relation propriétaire-occupant. Il plaide pour l'engagement d'une réforme systémique visant à créer les conditions d'une efficacité optimale de chacun des leviers mobilisables.

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 les avis du Conseil de l'immobilier de l'État :

- [n°2012-18](#) du 12 septembre 2012, [n°2014-34](#) du 10 décembre 2014, [n°2016-29](#) du 25 janvier 2017, [n°2018-04](#) du 14 février 2018, [n°2019-10](#) du 10 septembre 2019, [n°2020-06](#) du 24 septembre 2020, et [n°2021-15](#) du 22 septembre 2021 sur la transition environnementale du parc immobilier de l'État et de ses opérateurs;
- [n°2018-05](#) du 17 mai 2018 et [n°2019-04](#) du 23 mai 2019 [n°2021-12](#) du 27 mai 2021 relatifs à la rénovation des cités administratives et autres sites multi-occupants (P348) ;
- [n°2019-05](#) du 23 mai 2019 et [n°2020-05](#) du 6 février 2020 [Avis n°2021-07](#) du 4 mars 2021 sur le document de politique transversale relatif à la politique immobilière de l'État (DPT-PIE) ;
- [n°2022-03](#) du 20 janvier 2022 sur le volet immobilier de l'État du Plan de relance;

Vu les éléments transmis préalablement à l'audition par la direction de l'immobilier de l'État (DIE) et la direction de l'habitat, de l'urbanisme et des paysages (DHUP) et après avoir entendu lors de sa séance du 17 novembre 2022 :

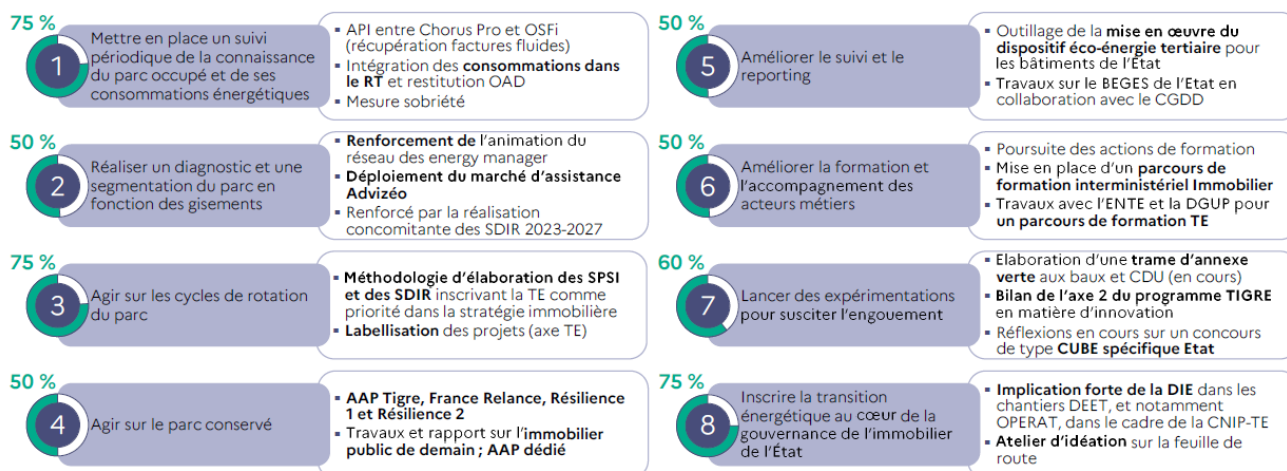
- le directeur de l'immobilier de l'État accompagné de la sous-directrice Stratégie et expertise ;
- le directeur de l'habitat, de l'urbanisme et des paysages du ministère de la transition écologique et de la cohésion des territoires (MTECT), accompagné du chef du bureau évaluations économiques, de la réhabilitation du parc et de l'outre-mer ;

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

1. Une dynamique renforcée, des résultats à analyser, une accélération nécessaire

La feuille de route nationale Transition énergétique pour les bâtiments de l'État 2018 structure et coordonne l'action de l'État suivant 8 orientations, soutenues par différents chantiers conduits par la DIE.

Figure n°1 : Mise en œuvre de la feuille de route Transition énergétique pour les bâtiments de l'État



Source : DIE : Transition environnementale du parc immobilier de l'État - Point d'avancement annuel au 17 novembre 2022

Ce tableau de bord illustre la forte mobilisation de la direction de l'immobilier sur les différents chantiers de la transition environnementale du parc immobilier de l'État. Le bilan présenté en novembre 2022 détaille les chantiers opérationnels les plus emblématiques.

Cinq chantiers témoignent de la diversité et de la complexité des actions conduites par le DIE :

- outil de suivi des fluides interministériel (OSFI) : des mesures d'accompagnement sont développées pour soutenir une appropriation de l'outil encore limitée ;
- réseau des "Energy Managers" : un renforcement du pilotage s'avère nécessaire pour améliorer l'implication des acteurs locaux et la qualité des données ;
- schémas directeurs immobilier régionaux : le cadre méthodologique a été actualisé pour renforcer l'approche environnementale sur un périmètre d'étude élargi ;
- formation : la DIE, la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) et des ministères en charge de l'écologie élaborent une offre sur le thème de la "rénovation énergétique" ;
- plan solaire : une centaine de projets d'autoconsommation et une cinquantaine de projets de valorisation sont étudiées avec l'assistance de l'agence de gestion de l'immobilier de l'État (AGILE) ;

Le Conseil souhaitait¹ qu'il lui soit présenté un retour d'expérience (RETEX) sur l'ensemble des opérations immobilières réalisées dans le cadre du Plan de relance et des programmes 348 (rénovation des cités administratives) et TIGRE (Travaux investissement gains rapides énergie). Les éléments produits par la DIE ne répondent que très partiellement aux attentes du Conseil qui souhaite que soient développées :

- une première partie analysant les performances environnementale, économique et fonctionnelle des opérations immobilières ;
- une seconde partie présentant une analyse critique des méthodes, outils et moyens mis en œuvre dans le cadre des trois programmes, notamment au regard de l'élaboration d'une trajectoire pour atteindre la neutralité carbone à l'horizon 2050.

¹ Avis CIE n°2022-03 du 20 janvier 2022 sur le volet immobilier de l'État du Plan de relance,

La DIE a indiqué qu'elle envisageait de produire le RETEX attendu en 2023. Le Conseil estime que ce travail est indispensable pour orienter les choix de l'État dans la définition d'une trajectoire environnementale pour son immobilier.

Recommandation n°1 à l'attention de la direction de l'immobilier de l'État :

Compléter le retour d'expérience (RETEX) sur l'ensemble des opérations réalisées dans le cadre du Plan de relance, du programme de rénovation des cités administratives (P348) et du programme TIGRE.

Le nombre de cases vides du tableau ci-dessous est un exemple du déficit de connaissance à combler pour être en mesure de piloter efficacement le chantier de la transition environnementale.

Figure 2 : Résultats attendus des opérations du Plan de relance, du programme 348 et du programme TIGRE
Comparaison des valeurs communiquées par la DIE en 2021 et en 2022

Résultat attendu de la réalisation des opérations	unité	Programme 348 (1Md€)		Plan de Relance (2,7 Md€)		Programme TIGRE (33,4 M€)	
		Chiffres 2021	Chiffres 2022	Chiffres 2021	Chiffres 2022	Chiffres 2021	Chiffres 2022
Economie d'énergie globale	GWhep / an	139				106	
	GWhef / an		90	400 à 500	600		67
Gain énergétique relatif	% en EP	66%					
	% en EF		62%				
Réduction des émissions de GES	TeqCO2 / an					3 124	6 742
Coût du KWh économisé	€ / KWhep / an	7,10 €				0,31 €	
	€ / KWhef / an		11,10 €	6,75 €	4,50 €		0,48 €

Source: SGCIE d'après documents DIE du 22/09/2021 et du 17/11/2022

Quoique partielle, la restitution permet d'apprécier l'efficacité relative de l'euro investi selon les programmes. Déployé dans un contexte de crise énergétique, le plan Sobriété a permis d'impulser une nouvelle dynamique autour d'actions relevant de l'usage et de de l'exploitation-maintenance. Le gain prévisionnel d'un premier appel à projets de 50 M€ est de 100 GWh. Ces éléments renforcent la conviction du Conseil quant à la nécessité de pérenniser, au sein d'un programme budgétaire piloté par la DIE, le financement d'actions d'économies d'énergies dont il peut être espéré un retour sur investissement à court terme.

Recommandation n°2 à l'attention de la direction de l'immobilier de l'État :

Pérenniser un programme d'actions d'économies d'énergie à retour sur investissement de court terme.

L'économie d'énergie finale attendue de la réalisation des quatre programmes mentionnés (0,85 TWh)² représente 21% de la cible de réduction pour l'immobilier de l'État d'ici à 2040 (4 TWh)³. Il reste huit ans pour concevoir, planifier et exécuter les actions permettant de produire les 79 % restants, soit 10% par an.

Une accélération du rythme de la transformation s'avère indispensable.

² Cumul du plan de Relance (600 GWh), des programmes 348 (90 GWh) et Tigre (67 GWh) et du plan de sobriété (100 GWh).

³ La DIE indiquait en septembre 2021 une consommation de référence (moyenne 2018-2020) pour le parc immobilier de l'Etat de 10 TWh, soit une économie attendue d'ici à 2040 de 4 TWh.

2. Une complexité multiforme imposant l'adoption d'une démarche d'amélioration continue

Dans son avis de septembre 2021, le Conseil saluait la volonté de la direction de l'immobilier de l'État d'établir une trajectoire pour une transition énergétique du parc. Il formulait plusieurs observations d'ordre méthodologique de nature à améliorer sensiblement la qualité des travaux de définition d'une trajectoire d'économies d'énergie du parc immobilier de l'État.

Le Conseil regrette que la DIE n'ait pas présenté une trajectoire affinée en 2022. La complexité ne peut justifier la non réalisation d'un tel exercice indispensable au pilotage la transition environnementale de l'immobilier de l'État. Identifier l'origine des différents facteurs de cette complexité peut en faciliter l'élaboration :

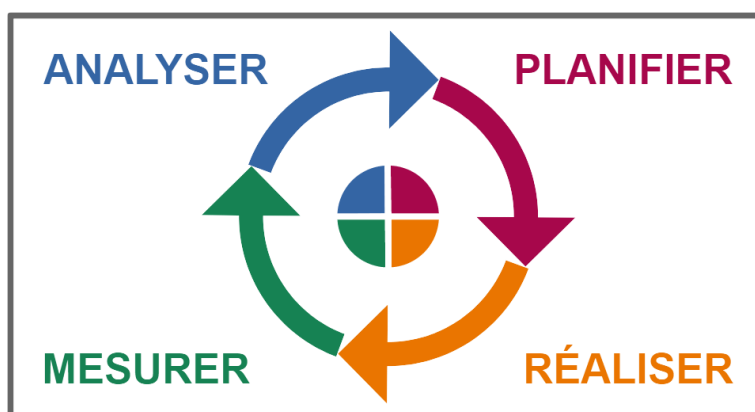
- complexité suscitée par les incertitudes d'une situation nouvelle : l'urgence climatique impose un chantier de transformation d'une ampleur ignorée, au moyen de dispositifs restant à inventer ;
- complexité relative à l'implication de l'immobilier dans différents chantiers de la transformation environnementale : réduction des consommations d'énergie des immeubles eux-mêmes, impact carbone des constructions, contribution à la production d'énergie, mobilisation du foncier pour lutter contre les effets du dérèglement climatique, mobilité dictée par les choix d'implantations ;
- complexité résultant du contexte législatif et réglementaire : évolution continue du droit, renforcement progressif des obligations, interprétation délicate de textes parfois très techniques.

Si ces premiers facteurs tiennent à la nature même du défi de la transition environnementale, les suivants sont inhérents à la fonction immobilière de l'État :

- complexité liée à une inscription du chantier environnemental dans celui plus global de l'immobilier de la transformation publique prenant aussi en compte la modernisation du service public, la transformation numérique, l'aménagement du territoire, la mobilisation du foncier au service d'autres politiques publiques telle que celle du logement ;
- complexité propre à l'immobilier de l'État : singularité et diversité de l'immobilier, connaissance insuffisante du patrimoine, état fonctionnel et technique peu satisfaisant, manque de compétences, dilution des responsabilités, gouvernance perfectible.

Indépendamment des réponses spécifiques qui pourront être apportées pour maîtriser les risques résultant de chacun de ces facteurs, un tel niveau de complexité impose l'adoption d'une démarche d'amélioration continue selon un cycle itératif vertueux de quatre actions successives : mesurer, analyser, planifier, réaliser.

Figure 4 : Cycle vertueux d'une démarche d'amélioration continue



Source : SGCIE d'après Roue de Lemming

Recommandation n°3 à l'attention de la direction de l'immobilier de l'État :

Adopter une démarche d'amélioration continue pour piloter la transition environnementale de l'immobilier.

3. Une élaboration de la trajectoire à simplifier par une segmentation et un outillage adapté

Le Conseil a invité la DIE à concevoir la trajectoire à élaborer comme la somme des trajectoires des différents segments de l'immobilier de l'État et de ses opérateurs⁴.

Les difficultés rencontrées par la DIE pour identifier le périmètre assujéti au dispositif éco énergie tertiaire (DEET) confirment l'intérêt d'une approche segmentée. Alors qu'elle déclarait en 2021 un parc assujéti développant 68 Mm² SUB, la DIE estime désormais sa superficie à 51 Mm² SUB, intégrant 17 Mm² pour le ministère des Armées qui, de son côté, a indiqué au Conseil en septembre 2022 un parc réduit à 1,2 Mm². Ainsi seuls 35,8 Mm² (38%) sur les 94 Mm² du parc immobilier de l'État seraient traités dans le cadre du DEET.

La segmentation vise à simplifier l'approche par la constitution d'ensembles homogènes au regard des contraintes spécifiques à chaque type d'immobilier. Des critères de natures différentes peuvent être croisés. La liste ci-dessous propose des exemples qui n'ont pas nécessairement vocation à être retenus. Il revient à la DIE de définir la maille optimale de segmentation et de choisir les critères les plus adaptés :

- statut juridique : propriétaire ou locataire, situation intermédiaire des biens mis à disposition ;
- situation géographique : métropole, outre-mer, étranger ;
- activité hébergée : logement, bureau, enseignement et autres usages répertoriés dans le DEET ;
- architecture : biens bénéficiant de protections au titre des monuments historiques ;
- technique : locaux chauffés ou refroidis, locaux non chauffés et non refroidis, locaux non fermés ;
- sécurité : impossibilité de communiquer sur les consommations d'énergie (Armées, sites sensibles)

On observera que la segmentation dont il est question n'épouse que très partiellement les contours de celle, historique, fondée sur l'architecture budgétaire et l'identité de l'entité occupante.

Dans un contexte aussi mouvant que celui de la transition environnementale, un système d'information robuste est essentiel pour garantir la maîtrise de la connaissance indispensable au pilotage. Le système d'information de l'immobilier de l'État est appelé à s'imposer au gré des mutations des organisations, des évolutions des objectifs et de l'introduction de nouveaux paramètres, comme le socle stable à partir duquel s'envisage chaque plan d'actions. Un enrichissement des outils existants est préférable à la multiplication de nouveaux pour éviter les dommages collatéraux de la redondance et de la multiplication des phases d'apprentissage.

Le Conseil salue l'initiative de la DIE d'introduction d'une trajectoire intégrant l'application du décret tertiaire dans le guide méthodologique d'élaboration des schémas pluriannuels de stratégie immobilière (SPSI) et des schémas directeurs immobiliers régionaux (SDIR). Il recommande de réfléchir dès aujourd'hui à une intégration des trajectoires des SPSI et SDIR dans le système d'information de l'immobilier de l'État. Cette intégration pourrait prendre la forme d'un module de simulation de trajectoires reposant sur les données existantes et projetées.

La mise à disposition d'un tel outil faciliterait le travail d'élaboration de trajectoire pour tous les immeubles assujéti aux obligations du dispositif éco énergie tertiaire. La rentabilité de l'investissement nécessaire à son développement est à apprécier à l'aune des difficultés rencontrées lors de la première phase de saisie des données de consommation dans la plateforme OPERAT.

Recommandation n°4 à l'attention de la direction de l'immobilier de l'État :

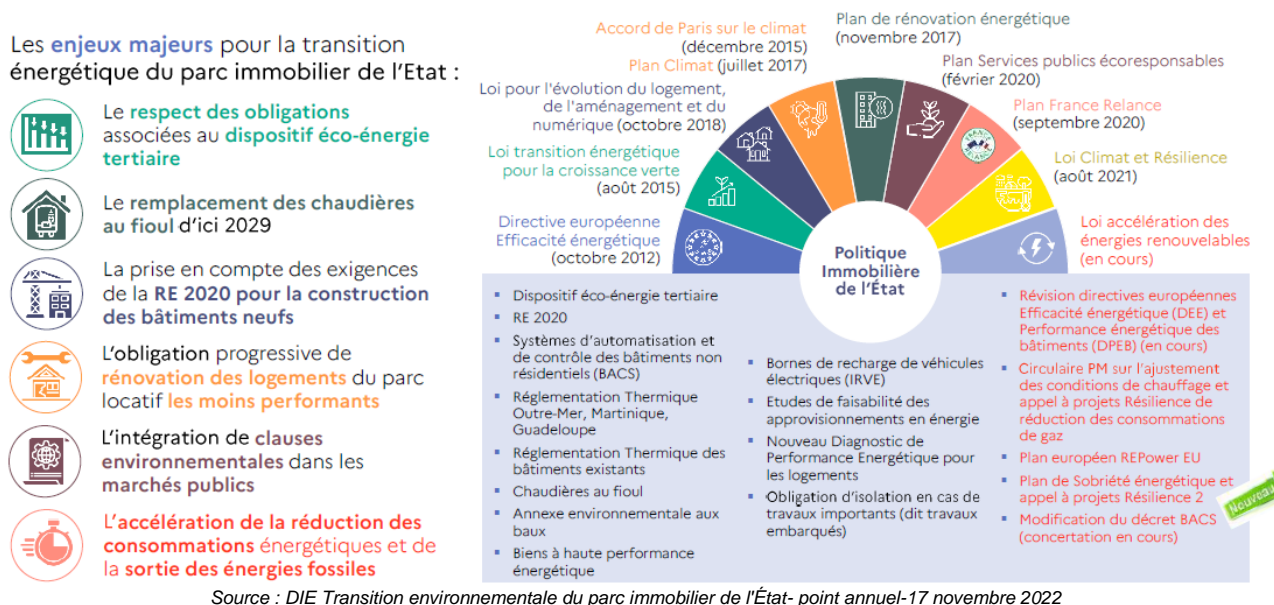
Enrichir le système d'information de l'immobilier de l'État d'un module de simulation de trajectoires.

⁴ Avis CIE n°2021-15 du 22 septembre 2021 sur la transition environnementale du parc immobilier de l'État et de ses opérateurs

4. Un dispositif de veille à structurer autour d'un centre de référence à constituer

La transition environnementale de l'immobilier de l'État s'opère dans un cadre réglementaire caractérisé par des principes généraux de natures diverses, un foisonnement de textes d'application souvent très techniques et un renforcement des obligations à mesure de la prise de conscience collective des enjeux.

Figure 4 : Evolution du cadre réglementaire de la transition environnementale de l'immobilier de l'État en 2022



Il devient nécessaire de structurer l'activité de veille sur les différents champs à couvrir de la transition environnementale de l'immobilier de l'État : réglementaire, technique, économique mais aussi politique.

Dans ce cadre du projet de révision de la directive efficacité énergétique (DEE) européenne, il est envisagé une obligation pour les organismes publics de rénovation annuelle de 3% de la surface au sol des bâtiments chauffés et/ou refroidis à un niveau au niveau NZEB⁵, soit une consommation presque nulle couverte dans une très large mesure par de l'énergie produite à partir de sources renouvelables, sur place ou à proximité. Une telle disposition pose des questions de faisabilité technique, de capacité des acteurs publics et privés à relever le défi, de soutenabilité budgétaire, d'articulation d'une politique massive de rénovation avec les autres leviers de réduction de consommation d'énergie⁶. Alors que le projet de révision est engagé depuis juillet 2021, le Conseil s'étonne que les impacts des nouvelles mesures pour l'immobilier de l'État restent à identifier.

En liaison avec le CEREMA et le CGDD, la DIE envisage de constituer un centre de compétence national interministériel pour la mise en œuvre d'actions à gains énergétiques rapides. Le Conseil soutient cette initiative et invite à étendre le périmètre d'intervention pour constituer un centre de référence de l'immobilier de la transition environnementale de l'immobilier de l'État en responsabilité de l'activité de veille.

Recommandation n° 5 à l'attention de la direction de l'immobilier de l'État :

Constituer un centre de référence de la transition environnementale de l'immobilier de l'État.

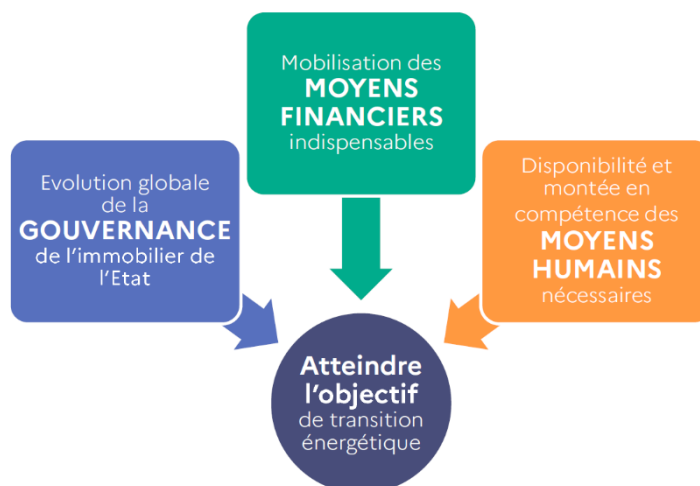
⁵ En l'absence de définition plus précise à ce stade, la formule "un bâtiment dont la consommation d'énergie est quasi nulle est un bâtiment qui a des performances énergétiques très élevées" semble indiquer une étiquette énergétique de classe A.

⁶ La philosophie d'une telle obligation diffère de celle du dispositif éco énergie tertiaire (DEET) qui fixe une cible de performance à atteindre et laisse le libre choix des moyens : rénovation mais aussi, optimisation de l'exploitation et modification des comportements des occupants

5. Un changement de paradigme, des conditions de réussite, une réforme systémique

Le Conseil partage la crainte du directeur de l'immobilier de l'État que le défi de la transition environnementale ne puisse être relevé dans le cadre actuel de gouvernance de la fonction immobilière de l'État. Des réponses soutenables ne pourront être trouvées sans une évolution de la gouvernance.

Figure 6 : Points d'attention sur les fondations de la transition environnementale de l'immobilier de l'État



Source : DIE : Transition environnementale du parc immobilier de l'État - Point d'avancement annuel au 17 novembre 2022

La réussite de la transition environnementale de l'immobilier de l'État passe par une responsabilisation des acteurs sur leurs champs de compétences respectifs : au propriétaire d'assumer la performance environnementale de l'immeuble, à l'occupant de veiller au coût carbone de l'activité hébergée.

D'évidence, le moyen le plus accessible pour réduire les émissions de carbone d'un parc immobilier est d'en diminuer la superficie. Du fait d'une mise en œuvre partielle des mesures incitatives ou contraignantes, les normes d'occupation et les loyers budgétaires mis en place depuis une quinzaine d'années n'ont pas produit les effets escomptés. Principal obstacle à la réduction des emprises occupées, l'idée de la gratuité de l'immobilier domanial demeure trop répandue. Les exemples européens démontrent que l'instauration de véritables loyers en contrepartie de la mise à disposition d'un immobilier public incite naturellement les administrations à se préoccuper de l'adéquation des moyens immobiliers mobilisés aux besoins réels.

La soutenabilité budgétaire de la transformation immobilière à opérer est un sujet central. Dans le cadre des travaux de planification écologique pour l'État pilotés par les services de la Première ministre, la DIE procède à un recensement des besoins en investissement relevant de l'immobilier. Si l'exercice prospectif doit permettre un partage collectif de l'ampleur du chantier à conduire, la prudence est de mise quant à l'interprétation de données résultant d'une connaissance imparfaite de l'existant, de besoins futurs des services publics à imaginer et de solutions techniques à inventer. Face au "mur budgétaire" annoncé, le Conseil invite à prendre collectivement conscience que le parc immobilier de l'État recèle en lui-même une partie de la valeur nécessaire pour soutenir l'investissement par la réduction de son coût de gestion annuel, l'optimisation du parc et sa valorisation. Force est cependant de constater que le modèle de gestion actuel, faute de véritable incarnation du représentant de l'État propriétaire, ne permet pas d'extraire cette valeur.

Plus qu'une simple évolution de la gouvernance, les enjeux imposent un changement de paradigme.

Recommandation n° 5 à l'attention du ministre en charge de la politique immobilière de l'État

Fonder le nouveau modèle de gestion de l'immobilier de l'État sur le principe d'une contractualisation de la relation propriétaire-occupant.

Réussir la transition environnementale de l'immobilier de l'État appelle une réforme systémique créant les conditions d'une efficacité optimale de chacun des leviers mobilisables.

La transformation envisagée du parc implique d'élaborer des stratégies patrimoniales combinant rénovation-restructuration-extension-reconversion du patrimoine existant, acquisition de nouveaux biens et valorisation des emprises libérées sous différentes formes. Pour y parvenir, l'État propriétaire doit être incarné par une entité opérationnelle disposant de la légitimité, des compétences et des moyens adaptés.

Toute opération immobilière implique un dialogue avec la collectivité territoriale maîtrisant les règles d'occupation du sol. Or, il apparaît de plus en plus clairement que les réponses immobilières soutenables sont à envisager à la maille du territoire. Dans un contexte où l'immobilier peut parfois être l'otage de la relation singulière entre deux entités publiques aux intérêts divergents, il importe que l'État propriétaire soit représenté par une entité opérationnelle disposant de l'expertise requise pour co-construire des solutions soutenables servant l'intérêt général et préservant ceux de l'État.

Le recours à des montages financiers innovants apparaît incontournable pour concilier financement des travaux et maîtrise budgétaire. Éviter les écueils rencontrés dans la mise en œuvre des partenariats public privés (PPP) suppose de mettre en place une structure de conseil, non pas pour promouvoir un dispositif particulier, mais pour accompagner les porteurs de projets dans le montage et la conduite de leurs opérations, y compris dans la gestion opérationnelle de la relation contractuelle. Une telle entité est à placer au plus près de l'entité incarnant l'État propriétaire.

Pour une part indéterminée mais probablement significative des immeubles existants, les travaux permettant d'atteindre les niveaux de performance attendus ne seront pas compatibles avec le maintien des occupants dans les locaux. À l'échelle du parc de l'État, la multiplication d'opérations "tiroirs" sur un même territoire pose la question d'une approche interministérielle que l'organisation actuelle en silos fonctionnels ne permet pas d'envisager. Il s'agit d'une impasse majeure si l'on considère une durée de chantier moyenne de trois ans et le rythme envisagé de rénovation de 3% du parc par an.

La conduite opérationnelle des chantiers de rénovation suppose une maîtrise d'ouvrage compétente.

L'exploitation optimale des équipements techniques permettant des économies d'énergie nécessite des pilotes.

La transition environnementale s'accompagne de changements de modes de consommation. Le basculement de la propriété vers l'usage se traduit par le développement d'immobilier de service où le principe de mise à disposition de surfaces pendant plusieurs années est remplacé par un service global complet de tout ce qui est nécessaire à l'exercice d'une activité tertiaire. Le rôle des services immobiliers dans la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est appelé à se renforcer.

Outre un changement de modèle, relever les défis immobiliers de la transition environnementale et de la modernisation des services publics requière la constitution d'une filière immobilière d'État autour de quatre familles de métiers : gestion d'actifs, maîtrise d'ouvrage, administration de biens, services aux immeubles et aux occupants. Le Conseil observe qu'un tel chantier ne peut être engagé sans aborder préalablement la question de l'externalisation, y compris « in house ».

Recommandation n° 6 à l'attention des services de la Première ministre :

Engager une réforme créant les conditions de la réussite de la transition environnementale de l'immobilier de l'État.



En conclusion, le Conseil de l'immobilier de l'État salue les multiples actions engagées pour réduire l'impact environnemental de l'immobilier des services et opérateurs de l'État, mais constate que les engagements européens ne pourront être tenus sans une refonte du cadre de gestion actuel.

Il recommande d'adopter une démarche d'amélioration continue pour gérer la complexité du chantier à conduire. Il souligne l'importance du partage de retours d'expériences pour chacune des actions engagées. Il invite à structurer l'activité de veille autour d'un centre de référence à constituer et à enrichir le système d'information de l'immobilier de l'État d'un module de simulation de trajectoires.

Au final, le Conseil estime que la réussite de la transition environnementale de l'immobilier de l'État passe par une responsabilisation des acteurs sur leurs champs de compétences respectifs : au propriétaire d'améliorer la performance environnementale de l'immeuble, à l'occupant de maîtriser le coût carbone de l'activité hébergée. Le Conseil plaide pour l'engagement d'une réforme systémique visant à créer les conditions d'une efficacité optimale de chacun des leviers mobilisables. Le nouveau modèle de gestion est à fonder sur le principe d'une contractualisation de la relation propriétaire-occupant.

Pour le Conseil,
son Président



Jean-Paul MATTEI

Liste des recommandations

Recommandation n°1 à l'attention de la direction de l'immobilier de l'État :

Compléter le retour d'expérience (RETEX) sur l'ensemble des opérations réalisées dans le cadre du Plan de relance, du programme de rénovation des cités administratives (P348) et du programme TIGRE.

Recommandation n°2 à l'attention de la direction de l'immobilier de l'État :

Pérenniser un programme d'actions d'économies d'énergie à retour sur investissement de court terme.

Recommandation n°3 à l'attention de la direction de l'immobilier de l'État :

Adopter une démarche d'amélioration continue pour piloter la transition environnementale de l'immobilier.

Recommandation n°4 à l'attention de la direction de l'immobilier de l'État :

Enrichir le système d'information de l'immobilier de l'État d'un module de simulation de trajectoires.

Recommandation n° 5 à l'attention de la direction de l'immobilier de l'État :

Constituer un centre de référence de la transition environnementale de l'immobilier de l'État.

Recommandation n° 6 à l'attention du ministre en charge de la politique immobilière de l'État

Fonder le nouveau modèle de gestion de l'immobilier de l'État sur le principe d'une contractualisation de la relation propriétaire-occupant.

Recommandation n° 7 à l'attention des services de la Première ministre :

Engager une réforme créant les conditions de la réussite de la transition environnementale de l'immobilier de l'État.