



**MINISTÈRE  
DES ARMÉES**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**Secrétariat général  
pour l'administration**  
Direction des territoires,  
de l'immobilier et de l'environnement

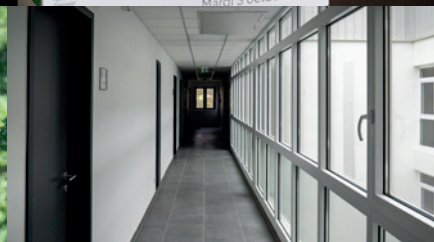


# DTIE

Territoires, immobilier  
environnement



## RAPPORT D'ACTIVITÉ



# 2023



# SOMMAIRE

<b>EDITO.....</b>	<b>5</b>
<b>I. L'organisation générale de la DTIE.....</b>	<b>8</b>
<b>II. Le cadre de pilotage de la direction.....</b>	<b>10</b>
<b>III. Les missions de la DTIE.....</b>	<b>12</b>
<b>A. Le cadre d'action .....</b>	<b>12</b>
➤ Le chantier de modernisation de la fonction immobilière (ModFlm).....	12
➤ La loi de programmation militaire 2024-2030 .....	13
➤ Transmettre et faire connaître les actions de la DTIE.....	15
<b>B. La politique immobilière.....</b>	<b>16</b>
➤ Stratégie ministérielle et point sur les projets de valorisation .....	16
➤ L'animation territoriale des politiques portées par la DTIE.....	18
➤ Les projets territoriaux structurants .....	19
➤ Elaboration du SPSI ministériel centré sur le site de Balard.....	21
➤ Le projet de doctrine de casernement sur le site de Balard .....	22
➤ La performance immobilière au ministère des Armées.....	22
<b>C. La planification écologique .....</b>	<b>23</b>
➤ Elaboration de la stratégie ministérielle de l'eau .....	23
➤ Mise en place du comité développement durable et transition écologique .....	23
➤ Formation des cadres supérieurs à la transition écologique .....	24
➤ Les installations classées : une politique environnementale au défi de l'activité riche des armées.....	24
➤ La gestion des PFAS, polluants éternels et toxiques pour l'homme.....	25
➤ De la contribution au plan « place au soleil », à la création d'une feuille de route dédiée au déploiement des énergies renouvelables.....	26
➤ Les mesures de sobriété énergétique sur le site de Balard.....	27
➤ Les mesures en matière de développement durable sur le site de Balard.....	27
<b>D. L'habitat .....</b>	<b>29</b>
➤ L'action de la DTIE dans le cadre du plan hébergement.....	29
➤ L'action de la DTIE en faveur du logement .....	29
➤ Une première année de mise en œuvre du plan « Ambition Logement ».....	31
➤ Le développement d'un accompagnement au-delà du seul « logement défense »...	33
<b>Les défis de la DTIE à venir.....</b>	<b>34</b>





## EDITO



L'année 2023 a été la première année complète de fonctionnement de la direction des territoires, de l'immobilier et de l'environnement (DTIE). Elle a permis de finaliser l'ajustement de son organisation centrale, notamment pour mieux exercer les responsabilités de Haut fonctionnaire au développement durable (HFDD) et de responsable de la politique immobilière (RPI) pour le compte du Secrétaire général pour l'administration (SGA).

La DTIE porte, au travers de ses actions quotidiennes, des politiques à forts enjeux: la planification écologique, la transition énergétique, l'offre de logement et d'hébergement pour les ressortissants, l'élaboration de la politique immobilière ministérielle, la valorisation du domaine et la performance immobilière, l'amélioration de la qualité de vie et de travail sur le site de Balard, et la programmation budgétaire des infrastructures.

Comme le rappelait le SGA lors de ses vœux pour 2024, la transformation est un mouvement continu et ancré dans le ministère des Armées. Cela doit permettre de faire face aux enjeux auxquels le ministère doit répondre au quotidien. La DTIE s'insère pleinement dans ce contexte dans son rôle de pilote ministériel de la politique immobilière à travers la mise en œuvre du chantier de modernisation de la fonction immobilière et d'interlocuteur ministériel majeur en interministériel.

L'activité de la direction se traduit par l'aboutissement de dossiers majeurs au profit des états-majors, directions et services (EMDS) : loi de programmation militaire pour 2024-2030 (LPM 24-30), manœuvre immobilière concernant le Fort-neuf de Vincennes (FNV), mise en œuvre du contrat « Ambition logement », adoption de la stratégie Eau, élaboration d'une nouvelle doctrine de casernement pour le site de Balard et d'autres encore qui sont évoqués dans ce rapport.

La conduite d'une stratégie basée sur la feuille de route commune et l'engagement des agents qui composent la DTIE ont permis, encore cette année, des avancées significatives dans les domaines d'action de la direction, au profit de l'ensemble des ressortissants du ministère.

Bonne lecture,

La directrice des territoires, de l'immobilier et de l'environnement

Sylviane BOURGUET



## Cérémonie de la DTIE

La directrice de la DTIE, Sylviane Bourguet, a présidé la cérémonie de remise des insignes - Crédits Ecpad - Lara Priolet



## Accueil des nouveaux arrivants



Jean-Marie Deligne, directeur de projet Opérations immobilières - FNV, présentant ses missions à des nouveaux arrivants  
Crédits photo SGA/COM/Erwan Rabot



Lancement dans les restaurants-selfs du site de Balard, le 18 septembre 2023, avec les représentants d'OPALE Défense et du prestataire Sodexo, de l'offre « Essentiel », intégrant les obligations issues des lois dites « Egalim » et « Climat et Résilience » visant à favoriser une alimentation saine, sûre et durable pour tous.  
Crédits : SGA/COM/Erwan Rabot



## Le site de Balard s'engage pour une restauration plus durable

## Pose de la première pierre du contrat Plan ambition logement



De gauche à droite, colonel Denis Morel, sous-chef d'état-major de l'EMZD Ile-de-France, Sylviane Bourguet, directrice des territoires, de l'immobilier et de l'environnement, François de Mazières, maire de Versailles, Olivier Berthelot, président de Nové et Jérôme Puëll, directeur général de Nové – Crédits photo Nové/droits réservés.

## La DTIE au salon des maires



De droite à gauche, Matthieu Lacaille, délégué régional à la DTIE, Richard Strambio, président de Dracénie Provence Verdon agglomération, et Alain Brossais, sous-directeur des risques, de l'environnement et du développement durable à la DTIE. Crédits : SGA/COM ©Erwan RABOT



De droite à gauche Pierre Quignon-Fleuret, sous-directeur du logement à la DTIE et Valérie Marcy, maire de La Motte – Crédits : SGA/COM ©Erwan RABOT

## Conférence sur la transition écologique au ministère



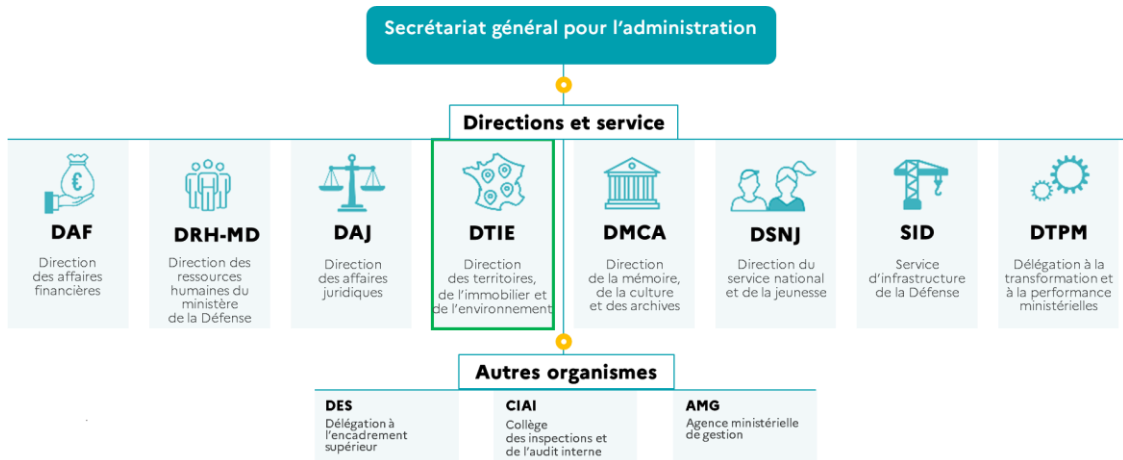
Au premier rang, Sylviane Bourguet, directrice de la DTIE et Christophe Mauriet, secrétaire général pour l'administration lors de l'ouverture de la conférence sur la transition écologique au MINARM. Crédits : Cvr-Emmeric Bidard



Gilles Bœuf, professeur à l'Université Pierre et Marie Curie, ancien président du Museum national d'histoire naturelle et Valérie Masson-Delmotte, directrice de recherche au Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives, membre du Haut Conseil pour le climat lors de la conférence sur la transition écologique durant la semaine du développement durable. Crédits : Cyr-Emmeric Bidard/SGA/COM

# I. L'organisation générale de la DTIE

## ➤ L'inscription de la direction dans la structure du SGA

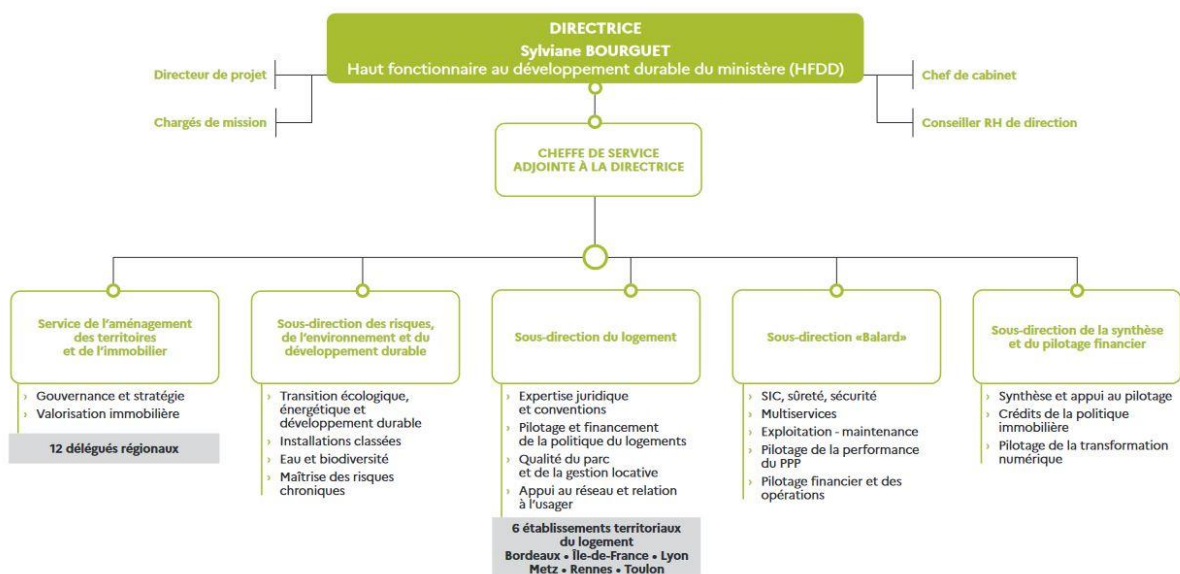


La direction des territoires, de l'immobilier et de l'environnement (DTIE), placée sous l'autorité du secrétaire général pour l'administration, se compose :

- du service de l'aménagement des territoires et de l'immobilier (SATI);
- de la sous-direction des risques, de l'environnement et du développement durable (SDREDD);
- de la sous-direction du logement (SDL);
- de la sous-direction « Balard » (SDBA);
- de la sous-direction de la synthèse et du pilotage financier (SDSPF).

La directrice est HFDD et assure les fonctions de préfet pour les installations classées de défense.

## DIRECTION DES TERRITOIRES, DE L'IMMOBILIER ET DE L'ENVIRONNEMENT



## ➤ L'élaboration et la mise en œuvre de politiques publiques majeures

La DTIE élabore et met en œuvre, dans le respect des orientations gouvernementales, la politique ministérielle dans les domaines du développement durable et de la transition écologique, notamment en matière de protection de la biodiversité et de l'eau. Elle promeut une gestion raisonnée des ressources et porte à l'échelon ministériel les politiques de transition énergétique (mesures de sobriété), de lutte contre le réchauffement climatique, de prévention des risques naturels et technologiques, de traitement et de valorisation des déchets. Elle inscrit ainsi le ministère dans la stratégie de décarbonation de l'État, en vue de l'atteinte des objectifs de neutralité carbone en 2050.

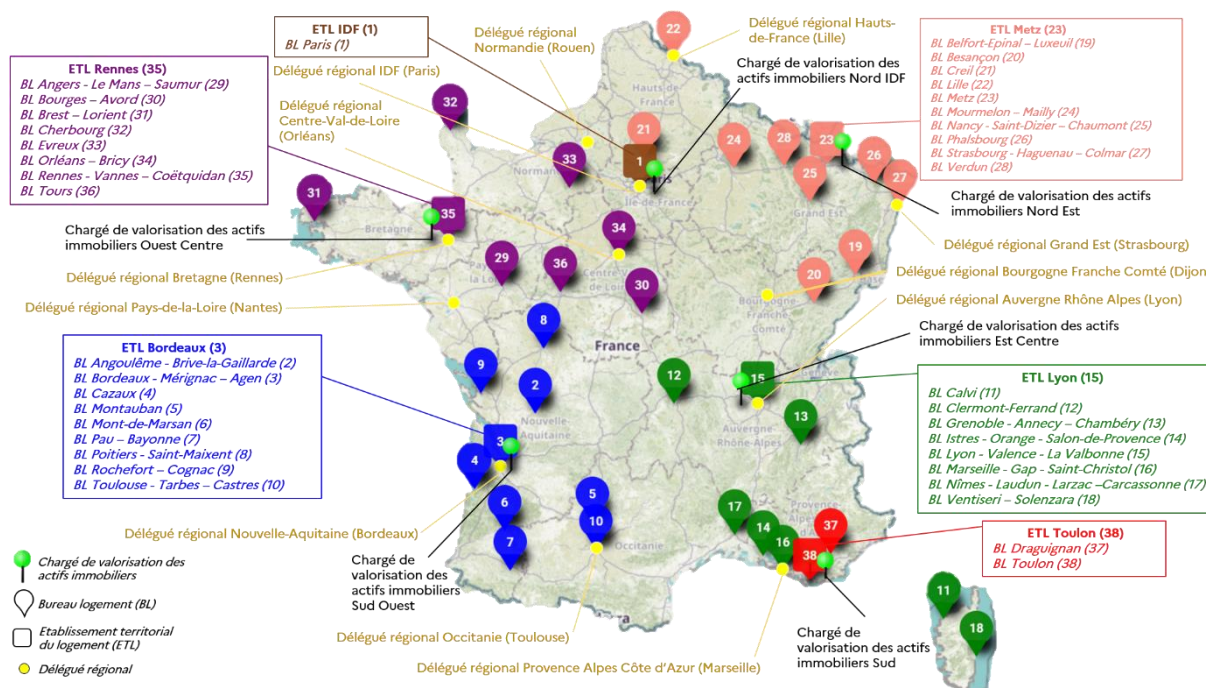
La direction concourt à la bonne réalisation des choix en matière de stationnement, dans l'aménagement des bases de défense et leur articulation avec leur environnement territorial. Elle est responsable ministérielle de la politique immobilière. A ce titre, elle contribue à rationaliser le coût et l'empreinte foncière du ministère et valorise ses actifs fonciers et immobiliers. Elle assure également la soutenabilité à long terme de ses infrastructures et installations. Elle évalue la pertinence et l'impact territorial de ces choix. Elle participe à l'animation de grands programmes nationaux, au niveau central et dans les territoires.

La DTIE œuvre à l'amélioration des conditions de vie et de travail des ressortissants et de leurs familles à travers une offre de logement et d'hébergement rénovés et mieux situés, tout en s'adaptant aux évolutions sociétales civiles et militaires. Par son action, la DTIE répond aux besoins des formations militaires et des organismes rattachés dans les divers champs de la politique immobilière et de la transition écologique.

## ➤ L'activité de la DTIE au plus proche des territoires

La DTIE, dont l'administration centrale est implantée sur le site parisien de Balard, est présente sur toute la France métropolitaine, grâce à son réseau de 12 délégués régionaux et des 6 chargés de valorisation des actifs immobiliers au SATI, de 6 établissements territoriaux du logement (ETL) et 45 bureaux logements (BL) relevant de la SDL.

Elle gère également au quotidien le site de Balard, à travers les responsabilités de chef d'emprise et de pilotage du PPP.



## II. Le cadre de pilotage de la direction

Afin de conforter et améliorer le fonctionnement et la lisibilité de l'ensemble de ses missions, la DTIE a réajusté son organisation. Le service de l'aménagement des territoires et de l'immobilier (SATI) et la sous-direction des risques, de l'environnement et du développement durable (SDREDD) ont été créés. L'échelon central de la sous-direction du logement (SDL) s'est réorganisé. Le cabinet et les fonctions RH ont été renforcés.

*Crédits : SGA Connect/Erwan RABOT*

### ➤ Animation des cadres

L'ensemble des cadres et des chefs de projets ont été réuni le 25 janvier 2023 au Val-de-Grâce pour un séminaire. Ce moment a permis de dresser un bilan de l'activité de la DTIE en 2022, de présenter les contours du projet de service et les objectifs poursuivis par la feuille de route stratégique.



### ➤ Partage d'une feuille de route stratégique

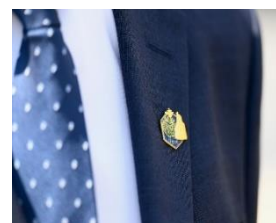
Grâce à sa feuille de route, la DTIE s'assure d'une compréhension partagée de la situation de la direction et de ses enjeux, afin de permettre à tous de se projeter dans un cadre et un destin communs.

En février 2023, plusieurs temps d'échanges avec la directrice par groupes de chefs de projets ont suivi la présentation en séminaire des cadres, afin de clarifier les attendus pour chaque action. Enfin, une formation de deux jours, a été mise en place pour l'encadrement de mars à mai 2023. Cette formation a permis à chaque chef de projet de disposer des outils adéquats pour mener à bien son action.

### ➤ Cérémonie et insigne de tradition



Lors d'une cérémonie qui s'est déroulée le 15 juin 2023, la directrice des territoires, de l'immobilier et de l'environnement a remis l'insigne de tradition de la DTIE au personnel militaire et civil d'administration centrale. Cet insigne homologué a également été remis dans les ETL par un agent civil et un personnel militaire.



*Photos : l'insigne de la DTIE -  
Crédits : SGA Connect*

### ➤ La démarche « nouveaux arrivants »

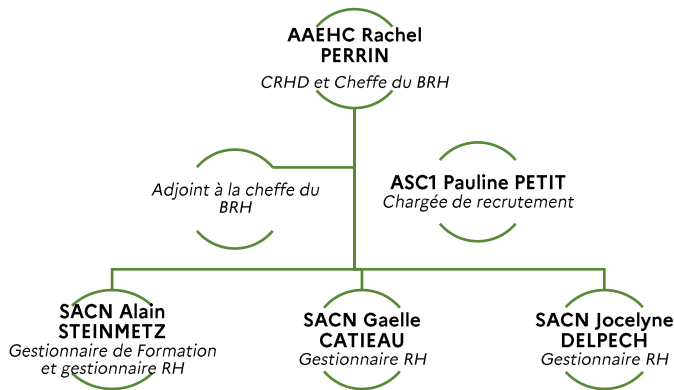


En 2023, la DTIE a créé son processus dédié à l'intégration des nouveaux arrivants. Désireux de simplifier les démarches et de s'ériger en facilitateur de l'intégration des nouveaux collaborateurs, le cabinet de la DTIE a rédigé un livret du parcours d'intégration qui scande les étapes essentielles pour un recrutement et une prise de fonction réussis.

Ce parcours prend en compte les actions déjà initiées en 2022 (SPOT mensuel et speed dating trimestriel des nouveaux arrivants) et intègre désormais le formulaire « démarches simplifiées », outil partagé permettant de gérer la phase de préparation pour une arrivée anticipée et opérationnelle.

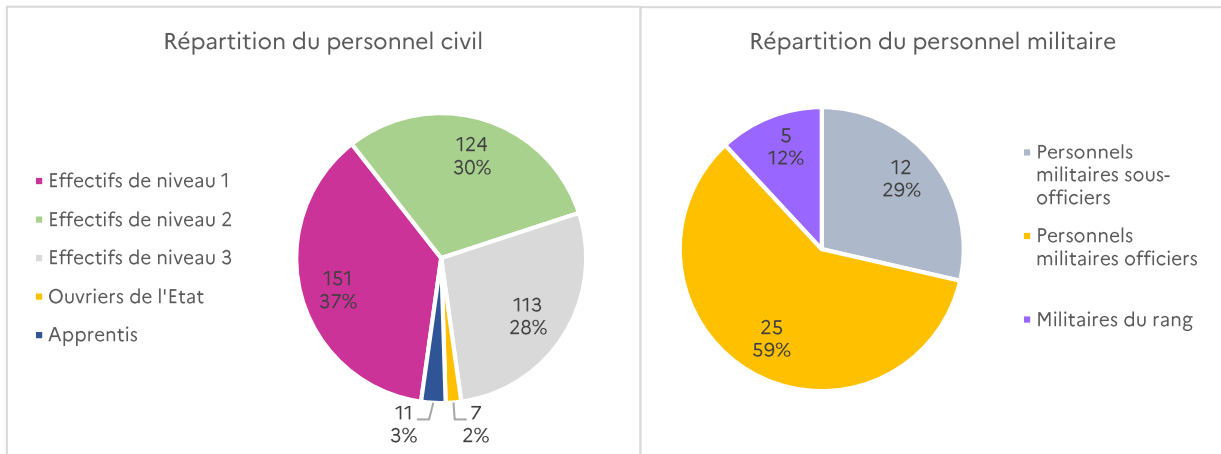
Parce que débiter dans de bonnes conditions est un gage de réussite dans la prise de fonctions et de fidélisation, ce nouveau processus garantit le lien entre les managers, les acteurs du soutien et les besoins des nouveaux personnels.

## ➤ Les défis RH

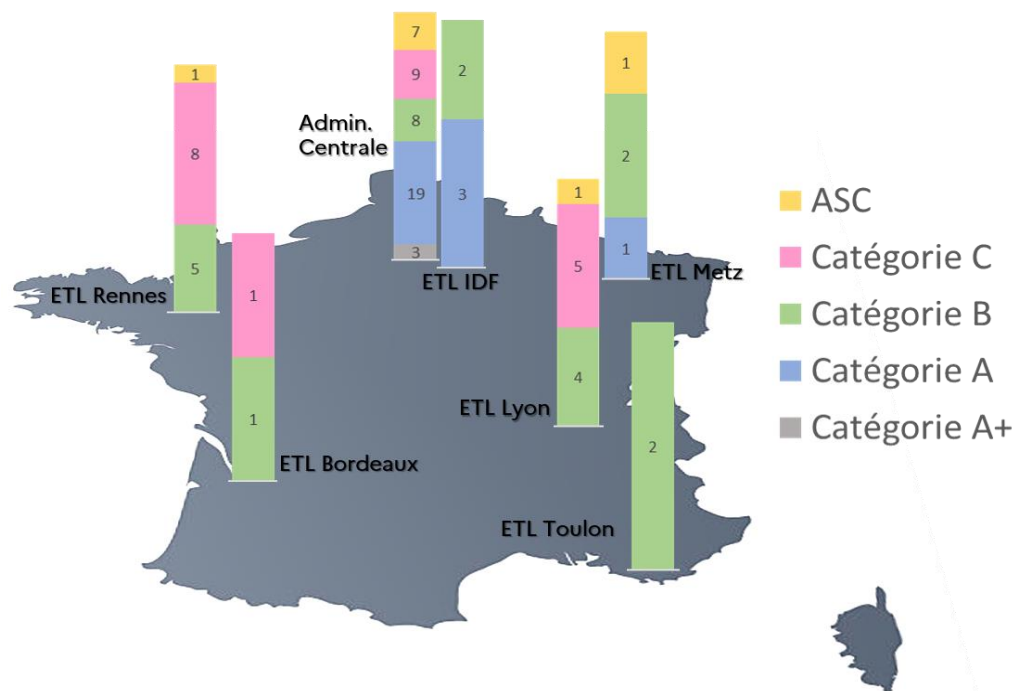


La direction a été confrontée à plusieurs défis en matière de ressources humaines : refonte du REO, mobilité des agents et besoins de recrutements. Ces défis ont été relevés avec succès par l'équipe du bureau des ressources humaines (BRH) qui s'est renforcée en cours d'année.

En 2023, la DTIE comptait 448 agents inscrits au REO : 42 militaires et 406 civils.



La DTIE a enregistré 83 nouvelles arrivées réduisant significativement le taux de vacance :



### III. Les missions de la DTIE

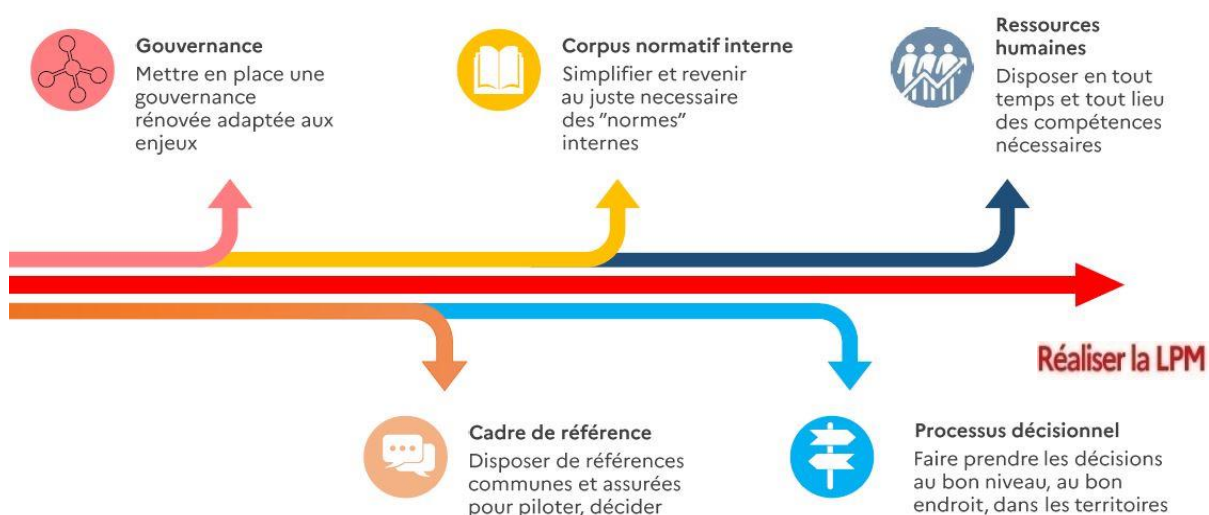
#### A. Le cadre d'action

##### ➤ Le chantier de modernisation de la fonction immobilière (ModFI)

Depuis novembre 2023, la DTIE pilote un chantier de modernisation de la fonction immobilière (ModFI). Il s'inscrit dans les orientations gouvernementales et les orientations portées par la LPM 24-30 en répondant à deux impératifs :

- disposer d'un parc immobilier suffisamment flexible pour accompagner l'évolution des missions et des organisations ;
- contribuer à la résilience nécessaire des armées. Elle garantit leur capacité à remplir leurs missions en « tout temps, tout lieu », quel que soit le contexte national ou international dans lequel elles évoluent.

Ce chantier ModFI s'articule autour de cinq volets.



Parmi les travaux conduits sur les différents volets, deux réalisations permettent de les illustrer.

S'agissant du volet gouvernance, le comité de coordination de la fonction immobilière (CCFI) a été réactif. Un CCFI nouvelle génération (CCFI NG) ainsi que des CCFI en formation spécialisées ont été mis en place. L'objectif est de s'assurer du respect des orientations de la politique immobilière de la défense au regard notamment des besoins opérationnels. Ces nouvelles formations, premières réalisations du volet lié à la gouvernance, ont permis d'analyser collectivement les enjeux liés à l'accompagnement de la montée en puissance des effectifs dans les territoires ultramarins et la transformation de l'armée de Terre.

S'agissant du volet cadre de référence la DTIE a initié la rédaction d'un lexique commun regroupant les termes applicables à l'ensemble des services de l'Etat et clarifiant certaines acceptions spécifiques au ministère des Armées. Cette démarche s'inscrit dans un souci de partager un vocabulaire commun à la fonction immobilière ministérielle dans le cadre posé par l'interministériel.

## ➤ La loi de programmation militaire 2024-2030

L'année 2023 a été celle de l'élaboration de la loi de programmation militaire couvrant les annuités 2024 à 2030 (LPM 24-30) et promulguée le 1<sup>er</sup> août 2023.

La LPM porte des enjeux structurants pour le ministère des Armées car elle lui permet de sécuriser la réalisation de projets de modernisation et de rénovation dans un contexte stratégique renouvelé.

La responsabilité de la conduite de l'élaboration de la LPM appartient au CEMA tandis que le comité de la LPM (Co-LPM) est chargé de préparer les éléments nécessaires à la prise de décision des instances supérieures (*board* LPM), émanation des trois grands subordonnés.

La DTIE, en tant que responsable de l'ensemble de programmation infrastructures (REP INFRA) a pleinement participé à ces travaux, qui ont débuté à l'automne 2022 et qui se sont déroulés en trois phases :

- tour 1 : travail en groupe de cohérence milieu destiné à produire des illustrations d'esquisses capacitaires (définition des besoins capacitaires/modèle d'armée) ;
- tour 2 : description physico-financière des besoins afin de rédiger le projet de LPM et son rapport annexé ;
- tour 3 : construction du référentiel de programmation et de sa description (base du projet de loi de finances (PLF)).

Les échanges ont été nombreux et denses avec l'ensemble des participants impliqués (EMA, DGA, états-majors, etc.) pour bâtir une trajectoire cohérente articulant l'ambition portée par le ministre avec les besoins exprimés et la ressource à programmer.

Les grandes orientations issues de la LPM 24-30 en matière d'infrastructures sont :

- adapter les infrastructures opérationnelles aux missions des armées, réaliser les investissements nécessaires à l'accueil de la nouvelle génération d'équipements militaires ;
- réhabiliter les infrastructures de conditions de vie (maintien et entretien courant (MEC)) et de travail (plan Famille 2, plan « vie en emprise militaire » dit VEM, politique du logement) ;
- poursuivre, tout en la renouvelant, la restructuration territoriale du parc immobilier pour adapter le parc aux évolutions du plan de stationnement des forces et des services
- relever le défi de la transition écologique.

### ❖ **Portrait de Diana BARNA, chargée d'étude au bureau des crédits de la politique immobilière**



Sept ans après avoir œuvré dans la mise en place des politiques publiques foncières et du logement mais également au sein de la sous-direction de l'immobilier au Ministère de l'Enseignement supérieur, intégrer « officiellement » la fonction publique est devenue une évidence. A l'issue de l'IRA de Nantes, j'ai choisi le ministère des Armées avec un premier poste de chargée de mission « Cité des archives » au sein du Service Historique de la Défense. La dimension immobilière de la mission m'a permis de participer à la rédaction du schéma directeur immobilier du Service.

Par la suite je suis devenue un appui pour le bureau infrastructure car identifiée comme l'interlocutrice du SHD auprès du bureau des crédits de la politique immobilière de la DTIE.

Cette expérience ainsi que l'envie de rejoindre un poste d'expertise m'ont permis d'intégrer le bureau des crédits de la politique immobilière (BCPI). Le bureau comporte deux missions principales qui sont la programmation et la gestion. Les missions de ce poste, au croisement du budget et de l'infrastructure, m'amènent à travailler en transversalité avec des interlocuteurs d'horizons différents, sur des sujets très divers.

- ❖ Ce travail suppose une vigilance accrue pour défendre l'intérêt du budget opérationnel de programme (BOP) CPI et du BOP compté d'affectation spéciale immobilier (CAS IMMO) tout en s'assurant du respect des règles de la programmation budgétaire et de la réalisation des opérations d'infrastructure. Dans un contexte de forte contrainte budgétaire et de baisse de la ressource, l'enjeu de satisfaire l'ensemble des bénéficiaires est primordial. Avec mes collègues, nous veillons à assurer un traitement équitable et un accompagnement quotidien à nos bénéficiaires.

### ➤ **Les réponses aux autorités de contrôle**

Au titre de ses missions, la DTIE apporte des réponses aux rapports, enquêtes et questionnaires des autorités de contrôle et d'audit internes et externes au ministère. Le Contrôle général des armées (CGA) a été l'organisme de contrôle interne qui a le plus fréquemment mobilisé la DTIE, qui a ainsi formulé des avis sur 30 recommandations.



Les avis ont porté sur des sujets variés : la politique du logement en Île-de-France, les infrastructures de restauration du SCA, l'efficacité des investissements en faveur des économies d'énergie, la sobriété numérique au ministère des Armées.

Au titre des contrôles externes, la DTIE a répondu à des rapports de la Cour des comptes sur la performance énergétique et climatique du ministère ou encore la politique immobilière de l'Etat.

Dans le cadre de l'élaboration du projet de loi de finances pour 2024, la DTIE a été mise à contribution pour répondre aux questions parlementaires et préparer les différentes auditions de la directrice et du SGA.

## ➤ Transmettre et faire connaître les actions de la DTIE

### *Les matinées de la DTIE*

La direction a lancé en 2023 « les matinées de la DTIE ». Ces temps présentés par les acteurs eux-mêmes aux collaborateurs de la DTIE sur place ou à distance, sont l'occasion de traiter un sujet d'actualité. Sept « matinées de la DTIE » se sont tenues en 2023 et ont couvert des thèmes tels que la sobriété énergétique au ministère des Armées, la LPM ou encore les liens avec le tissu économique local.

### *La participation au salon des maires*

Du 21 au 23 novembre 2023, s'est tenu le salon des maires et des collectivités locales au parc des expositions de la porte de Versailles. Ces trois jours ont été l'occasion de mettre en valeur l'action du ministère des Armées et notamment de la DTIE dans les territoires. Cet événement a mis en lumière le partenariat entre le ministère des Armées et la ville de Montauban qui, dans une démarche de consommation énergétique sobre et exemplaire, a mis en place un plan de mobilité pour faciliter les déplacements au sein de l'agglomération. Aujourd'hui, le schéma directeur cyclable intègre la desserte des casernes, et une plateforme de co-voiturage a été développée.



Signature de convention entre Nicolas Evrard et le colonel Lionel Mayade, en présence de Camille Faure, directrice adjointe au secrétaire général pour l'administration, Sylviane Bourguet, directrice des territoires, de l'immobilier et de l'environnement -  
Crédits : SGA/COM ©Erwan RABOT

### *La semaine européenne du développement durable (SEDD)*



Conférence "La transition écologique au quotidien au ministère des Armées" du 3 octobre 2023 - Crédits : SGA/Com-Cyr-Emmeric Bidard

La SEDD vise à faire connaître les actions du ministère en faveur de la transition écologique et énergétique au travers de conférences, d'ateliers, (fresque Climat & Défense, fresque du numérique, etc.) et de stands présentant diverses actions sur les trois piliers du développement durable. Elle s'est tenue du 2 au 6 octobre 2023 à Balard. Moment marquant de cette SEDD, la DTIE a organisé, une conférence sur la « transition écologique au quotidien au ministère des Armées » animée par le média Acteurs publics.

Cette conférence avait deux objectifs : valoriser le travail quotidien des armées en matière de transition écologique avec des intervenants venus présenter des projets et expérimentations réussies ; et faire prendre conscience des enjeux environnementaux aux agents du ministère.

### *Soutien au Bleuets de France*



Des pots de miel produits sur le site ont été vendus au profit du Bleuets de France, institution avec laquelle le partenariat a été renouvelé en 2023.



## B. La politique immobilière

### ➤ Stratégie ministérielle et point sur les projets de valorisation

La politique immobilière du ministère des Armées s'inscrit dans les grands principes de la politique immobilière de l'État (PIE), dont les objectifs sont définis par la direction de l'immobilier de l'État (DIE).

En raison de la spécificité de ses activités, le ministère des Armées dispose toutefois d'une autonomie de gestion du parc immobilier qu'il occupe.

La politique ministérielle s'appuie sur deux thématiques fortes :

- répondre aux besoins des armées direction et services ;
- valoriser le patrimoine.

Cette politique est élaborée en cohérence avec les politiques des ressources humaines, de l'action sociale et de stationnement des forces armées. Elle s'inscrit en cohérence avec les stratégies de défense du territoire, avec les évolutions capacitaires et la politique industrielle du ministère.

Deux projets symbolisent pleinement l'engagement de la DTIE dans une démarche experte unique en matière de valorisation des actifs immobiliers.

#### – Le Cercle National des Armées (CNA)

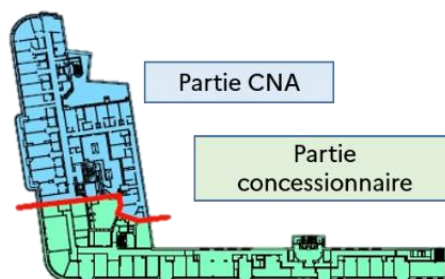


Photo du cercle national des armées situé à Paris.  
Crédits: site internet du CNA

Le projet de renouvellement de la concession du Cercle National des Armées (CNA) a pour objet la revalorisation patrimoniale de l'ensemble immobilier, au moyen d'un investissement initial de plusieurs dizaines de millions d'euros et d'obligations de gros entretien rénovation (GER) stipulées sur toute la durée de 30 ans du contrat.

Ainsi, le montage atypique retenu permet de viser l'enjeu principal de revalorisation immobilière, en vue de récupérer un actif en « très bon état » dans 30 ans et conforme à l'objectif 2050 du décret tertiaire sur la globalité du site.

Après une année 2023 consacrée au montage du dossier de concession, l'année 2024 verra la mise en concurrence déboucher sur le choix d'un concessionnaire pour la période 2024-2050.



#### – Le Cercle naval de Toulon

La DTIE a lancé en 2023 une action aux fins de valorisation du Cercle naval de Toulon.

Voulu par le ministre de la Marine Georges Leygues comme un lieu de cohésion pour les officiers de marine, il a été inauguré en 1933. Ce bâtiment est remarquable à plusieurs titres :

- son emplacement au cœur du centre-ville de Toulon ;
- son style art déco ;



- son inscription aux monuments historiques depuis 2018 ;
- son potentiel immobilier (3 000 m<sup>2</sup> répartis sur 5 niveaux).

Le ministère des Armées a publié le 20 novembre 2023 un appel à projet, en vue de la conclusion d'un bail emphytéotique de valorisation (BEAV) d'une durée de 50 ans incluant le versement d'une redevance annuelle.

*Photo du cercle naval de Toulon. – Crédits: le site des cessions de l'immobilier de l'Etat*

Outre ces deux projets ayant une forte dimension symbolique pour le ministère des armées, d'autres exemples peuvent être mis en avant :

#### - **L'hôpital d'instruction des armées (HIA) Robert Picqué à Villeneuve-d'Ornon.**



Le projet immobilier autour de l'HIA sera actualisé en prenant en compte le centre de traitement et de réhabilitation des blessés (CTRB). La prochaine étape de ce projet devrait voir la concrétisation de l'engagement d'acquisition par la collectivité en 2024.

*Photo aérienne de l'HIA – Crédits: <https://www.hopital.fr/>*

#### - **Le lancement des études pour la contractualisation d'un Power Purchase Agreement (PPA) à Salbris.**

Les PPA constituent des contrats d'achat d'électricité qui permettent de sécuriser à long terme l'approvisionnement en électricité décarbonée pour un prix connu à l'avance.

Le projet vise l'installation d'une centaine d'hectares de panneaux photovoltaïques sur la partie ouest et la cession de deux zones à la ville (point de captage eau au sud et, au nord-est, l'ancien stand de tir et l'espace de promenade).



*1 - Zone logistique au nord-ouest dédiée au projet (110 ha), 2 - Zone boisée, 3 - Zone vie au sud-est de l'emprise*

Des réflexions sont en cours pour le devenir de la partie est dédiée à d'autres formes d'activités économiques.

### ❖ **Portrait d’Alexis Garret, chargé de mission au sein du bureau « gouvernance et stratégie »**

J’ai quitté le ministère de l’Economie et des Finances pour rejoindre le ministère des Armées en 2020 au sein du bureau de la stratégie immobilière de la DPMA, devenu aujourd’hui le bureau « gouvernance et stratégie » de la DTIE. Après avoir effectué le recensement des entités relevant de l’administration centrale du ministère, mon expérience de Bercy et de la maîtrise d’ouvrage a été sollicitée pour accompagner, en lien avec mes collègues du Bureau de Valorisation Immobilière, les différents acteurs du ministère et de ses opérateurs sur plusieurs sujets et en particulier :



#### ➤ Les prises à bail.

Les négociations menées sur le loyer, la franchise, l’indice de révision, mais aussi sur les conditions de sortie des locaux de l’ACSA à Noisy-le Grand et de ceux de la DRH-MD à Issy-les-Moulineaux permettront au ministère de faire une économie de loyers de plus de 4M€ d’euros sur les neuf prochaines années. Les conseils apportés aux différentes entités (CIRFA, gendarmerie maritime) dans leurs actions de recherche de prise à bail ou de fin de bail, permettront à la DTIE de financer des solutions plus avantageuses sur le plan financier tout en s’assurant qu’elles répondent pleinement au besoin des futurs utilisateurs.

Afin que tous les acteurs concernés aient une bonne connaissance des règles à suivre, j’ai été chargé de renforcer la procédure de prise à bail existante au sein du ministère par un document plus complet.

#### ➤ Les schémas pluriannuels de stratégie immobilière (SPSI).

J’apporte un soutien méthodologique aux opérateurs du ministère pour l’élaboration de leur SPSI mais aussi sur le montage de certains dossiers immobiliers, en particulier :

- création d’une plateforme d’innovation de l’aéronautique et de l’espace au sein de l’École de l’Air et de l’Espace
- aménagement de la plateforme aéroportuaire du Musée de l’Air et de l’Espace

En marge de mes activités professionnelles, je continue de servir le Ministère des Armées dans la réserve opérationnelle depuis presque 40 ans (Lieutenant-colonel, diplômé d’état-major)

### ➤ **L’animation territoriale des politiques portées par la DTIE**

Le SATI élabore la politique ministérielle en matière d’aménagement des territoires et d’immobilier. Outre ses deux équipes en administration centrale, il s’appuie sur un réseau de 12 délégués régionaux et de six cadres chargés des processus de valorisation des opérations en régions.

Les 12 délégués régionaux, positionnés au sein du secrétariat général aux affaires régionales de chaque préfecture de région, constituent un relais précieux pour porter notamment les sujets immobiliers complexes, les projets de développement des territoires de défense, le plan famille ou les enjeux pour le ministère des Armées liés à la transition écologique. Ils sont les interlocuteurs des préfets de régions, des échelons locaux, zonaux et centraux du ministère, mais également des divers échelons territoriaux de l’Etat. Ils interviennent régulièrement, en tant que de besoin, auprès des collectivités locales.



Discussion lors du salon des maires autour de la reconversion d'un site industriel à Toulouse en un nouveau quartier. De gauche à droite : Florent Galko, délégué régional à la Direction des territoires, de l'immobilier et de l'environnement (DTIE), Annette Laigneau, vice-présidente de Toulouse métropole et adjointe au maire de Toulouse en charge de l'urbanisme et Stéphane Cheize, ingénieur au bureau de la valorisation immobilière de la DTIE. – Crédits : SGA/COM ©Erwan RABOT

Notamment, ils prennent en charge, au titre du plan d'action petites et moyennes entreprises (PME), l'organisation de rencontres entre acheteurs régionaux du ministère et le tissu d'entreprises locales afin de favoriser l'accès par ces dernières aux marchés de soutien en complément des actions de la DGA tournées vers la BITD. Des dizaines de rencontres permettent ainsi au tissu industriel local de découvrir les opportunités de travail avec l'ensemble des entités du ministère réparties sur tout le territoire.

Leur action matérialise le lien fort qu'entretient le ministère des Armées avec les territoires. Ainsi lors de son déplacement sur la base aérienne d'Istres en avril 2023, le ministre des Armées a présenté son ambition de contractualisation avec les collectivités territoriales. Il a co-signé avec elles plusieurs lettres d'intention, matérialisant localement l'importance et la qualité des liens entre la Nation et ses armées.

Au niveau régional, à fin 2023, deux conventions étaient en préparation (PACA et Bretagne) et seront signées en 2024. Au niveau local, six conventions territoriales et six lettres d'engagement ont été signées à l'échelle du département, de l'intercommunalité et/ou de la commune. Actuellement, 24 conventions sont en cours de rédaction et pour lesquelles les ComBdD et les délégués régionaux travaillent main dans la main.

Ces activités sont complétées par des études démographiques et économiques réalisées depuis 2017 en collaboration avec l'INSEE, afin de mieux évaluer l'impact territorial des armées.

Ainsi, l'année 2023 a vu le lancement de plusieurs projets d'études qui seront livrés en 2024 :

- étude sur l'inscription territoriale de la BA 113 de Saint-Dizier ;
- étude sur l'inscription territoriale des établissements de la défense nationale implantés sur la commune de Brive la Gaillarde;
- étude sur l'inscription territoriale des unités du ministère des Armées dans les zones alpines.

### ➤ Les projets territoriaux structurants

Les Délégués régionaux accompagnent plusieurs projets territoriaux structurants qui, à travers diverses thématiques, témoignent de la richesse et de la diversité des projets mis en œuvre par le ministère des Armées.

En septembre 2023, à Varennes-sur-Allier l'acte de cession définitive de la zone vie de l'ancienne base aérienne (BA) 277 conformément au CRSD signé en avril 2016, mis en place à la suite de la fermeture de la BA en 2015. Cela a permis la création d'un « Eco Centre », un parc d'activités à vocation industrielle et artisanale orienté vers l'innovation et la transition écologique.



Afin de créer une académie proposant « hors les murs » et « dans les murs » des formations de pointe et des formations complémentaires répondant aux enjeux de la filière aéronautique, la Région Auvergne-Rhône-Alpes et le ministère des Armées ont noué un partenariat intégrant la mise à disposition d'une parcelle de terrain de la BA 278 d'Ambérieu-en-Bugey en décembre 2023.

Dans les Hauts-de-France, c'est une centrale photovoltaïque qui verra le jour à Creil, à l'issue des travaux de dépollution pyrotechnique, qui permettront l'installation des panneaux fin 2024.

Dans le Grand Est, c'est un projet d'acquisition d'un terrain à l'euro symbolique appartenant à la commune de Suippes aux fins de construction d'un équipement multi-accueils de jeunes enfants de 30 places qui permet d'offrir aux militaires et à leurs familles les meilleures conditions pour accompagner leur mobilité géographique.

Le Contrat triennal « Strasbourg capitale européenne » signé le 9 mai 2021 pour la période 2021-2023, comporte un volet de renforcement de l'activité de l'aéroport de Strasbourg-Entzheim. Il prévoit le transfert des friches militaires vers l'aéroport de Strasbourg pour lui donner la capacité de diversifier son activité au-delà de l'activité strictement aéroportuaire. L'aéroport pourra ainsi consolider sa position dans le paysage national et international. Il s'agit d'un des aspects les plus structurants du contrat triennal Strasbourg

#### – Le nouveau siège de la DGSE – la manœuvre Fort Neuf de Vincennes (FNV)

Le service avait prévu de contractualiser à la fin de l'année un marché global de type « Conception, Construction, Aménagement, Entretien et Maintenance » (CCAEM) comprenant la conception et la réalisation du chantier bâtementaire.



Photo aérienne du Fort Neuf de Vincennes

Toutefois, en raison du contexte économique inflationniste global marqué par la volatilité des prix des matières premières et de l'énergie consécutifs à la crise sanitaire et au conflit en Ukraine, les offres initiales ont significativement dépassé le niveau de ressources disponibles. Le Service a donc engagé un important travail d'optimisation du projet.

Un nouveau cycle de négociations, couplé à un décalage calendaire et une réduction du besoin, a permis de faire émerger une offre conforme aux capacités de financement du Service portées en LPM 24-30.

A l'occasion d'un comité financier du 30 août 2023, le ministre des comptes publics (direction du budget) a validé la trajectoire financière du projet résultant du travail d'optimisation opéré. La commission d'examen des investissements du 27 septembre a émis un avis favorable au lancement en réalisation de la construction bâtementaire.

Parallèlement, de nombreuses réunions ont eu lieu avec le Service sur le calendrier de libération des bâtiments du FNV afin de déterminer le périmètre du futur chantier des travaux préalables (curage et désamiantage des bâtiments). Ce chantier s'installera sur l'emprise du fort dans le courant de l'année 2024 après l'examen du projet en comité ministériel d'investissement.

## ❖ **Portrait de Florence Védrines, chargée de valorisation des secteurs Ile-de-France, Hauts-de-France et Champagne-Ardenne**

Après 20 ans passés au ministère de Armées dans le domaine de la prévention et de la maîtrise des risques industriels, successivement au sein de l'armée de Terre, de la DMPA, du SIMu puis de l'EMA, l'opportunité s'est présentée à moi d'œuvrer en tant que chargée de valorisation immobilière au sein du service de l'aménagement des territoires et de l'immobilier, et plus particulièrement du bureau de la valorisation immobilière.



Par le passé, mes anciennes fonctions de responsable environnement/installations classées, m'avaient déjà amenée à travailler à des cessions d'emprises complexes présentant d'importantes pollutions.

A cette époque, le travail des négociateurs m'avait paru intéressant de par leur rôle de coordonnateur dans la valorisation des emprises, travaillant à l'émergence de projets variés en fédérant une multitude d'acteurs. Aussi, lorsqu'un poste s'est libéré début 2023, les échanges avec l'ancien négociateur n'ayant fait que confirmer la richesse du domaine, j'ai postulé sans hésitation au poste de Chargée de valorisation des secteurs Ile-de-France, Hauts-de-France et l'ex-Champagne-Ardenne. Motivée par de nouveaux challenges, soutenue et guidée par une équipe compétente, j'ai découvert les mécanismes de cession spécifiques au ministère des Armées et la gestion du domaine.

Avec l'appui indispensable du service d'infrastructure de la Défense et des autorités militaires, je mène des actions de valorisation des emprises et de coordination pour la reconversion des sites en relation avec des acteurs étatiques comme le ministère des finances, les préfetures, des acteurs des territoires (collectivités locales, mairies) et des acteurs économiques.

L'année 2023 a vu débuter des projets de valorisation d'une caserne à Dunkerque ou la recherche de nouveaux usages pour le site industriel de l'ancien ELOCA de Maizière-la-Grande Paroisse/Châtres. La concrétisation de ces projets nécessitera de longs mois de travail itératif, prenant en compte les aspects environnementaux, économiques et patrimoniaux.

### ➤ **Elaboration du SPSI ministériel centré sur le site de Balard**

Copyright: c.lebertre@DICOD



Parcelle ouest du site de Balard, place d'armes.

L'élaboration des schémas pluriannuels de stratégie immobilière (SPSI) relève d'un processus engagé depuis plusieurs années sous le pilotage de la direction de l'immobilier de l'Etat (DIE). Ces outils permettent de définir une trajectoire réfléchie d'évolution du parc immobilier de l'Etat prenant en compte à la fois les besoins des services occupants et les objectifs de la politique immobilière de l'Etat.

La DTIE a travaillé en 2023 à l'élaboration du SPSI ministériel, sur la base du guide et de la trame définis par la DIE pour les SPSI dits de « troisième génération ». Il couvre la période 2024-2028 et intègre les nombreuses évolutions survenues ou en cours sur différentes thématiques clefs de l'immobilier, comme la performance environnementale ou l'aménagement des espaces de travail.

La DTIE a fait le choix de centrer la démarche de SPSI ministériel sur le site principal de Balard qui, centre névralgique du ministère des Armées et emprise majeure par sa surface et le nombre de ses occupants, s'inscrit pleinement dans le cadre des attentes stratégiques d'un

SPSI. Le projet de SPSI ministériel permet ainsi de poser, huit ans après le regroupement des états-majors et services centraux sur le site, un diagnostic global et objectif de l'emprise (bâtementaire, fonctionnel, énergétique, environnemental, etc.). Ce SPSI ministériel est l'outil sur lequel s'appuyer pour affiner la stratégie du ministère, au regard notamment des enjeux stratégiques à venir pour Balard : optimisation de l'occupation des espaces de travail, rénovation du bâtiment 26, arrivée sur le site de la portion centrale de la DCSID.

La DTIE a travaillé à l'élaboration du SPSI ministériel en lien avec le commandement militaire (COMILI) de Balard et le titulaire du contrat de PPP du site, avec l'objectif de partager le projet ainsi consolidé avec la DIE pour le début de l'année 2024.

### ➤ **Le projet de doctrine de casernement sur le site de Balard**

En articulation avec la stratégie pour le site de Balard définie dans le projet de SPSI ministériel, et pour prendre en compte les objectifs de la politique immobilière de l'Etat en matière d'occupation des immeubles tertiaires de l'Etat, la SDBA a travaillé en 2023 à l'élaboration d'un projet de doctrine de casernement sur le site de Balard.



La SDBA a travaillé en concertation avec les organismes présents sur le site, préalablement à sa présentation devant le conseil supérieur de Balard, présidé par le Secrétaire général pour l'administration et comprenant les représentants des deux autres grands subordonnés du ministre des Armées, qui en a validé les orientations en décembre 2023. La doctrine, qui intègre les orientations définies par la circulaire de la DIE du 8 février 2023 relative à l'occupation des immeubles tertiaires de l'Etat, vise à optimiser l'occupation des espaces du site de façon cohérente et équitable, mieux prendre en compte les besoins des organismes sur le site, et dégager les espaces nécessaires pour répondre aux enjeux à venir. Son objectif est également de répondre à la légitime exigence de qualité de vie au travail des agents civils et militaires présents sur le site.

### ➤ **La performance immobilière au ministère des Armées**

Le projet « nouvel environnement de travail » (NET) a été relancé en début d'année 2023 au ministère des Armées.

Les actions du projet NET visent à adapter par touches successives les espaces de travail au sein du ministère. Dans une logique d'attractivité et de fidélisation, des réflexions sont aussi engagées pour identifier l'impact de l'évolution des conditions de travail, notamment les modes et postures sur les lieux de travail, ainsi que l'offre de service associée offerte aux ressortissants telle que le logement et l'hébergement.



Bureau ETAP – Crédits : SDBA

Comme évoqué ci-dessus, le projet de doctrine a été élaboré dans un premier temps pour le site de Balard. Elle tient compte des besoins inhérents à l'activité du ministère tout en introduisant des éléments de spécificité. Cette doctrine doit être testée par la DGA, la DTIE, la délégation à la transformation et à la performance ministérielles (DTPM) et le service du commissariat des armées (SCA).



A titre d'exemple, le nouvel aménagement des espaces de la DTIE conduira à la création d'espaces de travail à partager (ETAP) à destination des agents non permanents, et à la mise en place d'un LAB DTIE et d'un espace de confidentialité.

LAB DTIE – Crédits : SDBA

## C. La planification écologique

### ➤ Elaboration de la stratégie ministérielle de l'eau

L'eau est une ressource indispensable, partagée par tous et essentielle à de nombreux usages. Or les tensions sur cette ressource sont de plus en plus nombreuses et vont s'accroître sous les effets du changement climatique.

Par la diversité de ses activités, notamment opérationnelles, industrielles et tertiaires, en tant qu'exploitant, consommateur ou gestionnaire du plus grand patrimoine foncier public de l'Etat, le ministère des Armées est concerné par tous les événements liés à l'eau.

C'est dans ce contexte que le ministère des Armées s'est doté en juin 2023 d'une stratégie ministérielle de l'eau à l'horizon 2030, qui contribue au plan national d'actions pour une gestion résiliente et concertée de l'eau annoncé par le Président de la République en mars 2023. Elle vise à la fois :

- à sécuriser les accès à la ressource en eau douce pour préserver en particulier la capacité opérationnelle des armées sur le territoire ;
- et à limiter ses consommations et son impact sur les milieux.

Elle se concentre sur les enjeux liés à l'eau douce sur le territoire de la métropole ainsi que dans les outre-mer. Elle s'articule autour d'actions concrètes, organisées en cinq objectifs :

- mieux connaître pour savoir où et comment agir ;
- sécuriser les besoins indispensables au fonctionnement des Armées et être sobre dans les usages ;
- contribuer à limiter l'empreinte environnementale du ministère des Armées et diminuer les risques liés aux phénomènes extrêmes ;
- mobiliser pour renforcer la politique ministérielle de l'eau ;
- renforcer la coopération avec l'ensemble des acteurs de l'eau ;

Ce document est le résultat d'une année de travail pilotée par le bureau eau et biodiversité de la DTIE. Son élaboration a associé tous les états-majors, directions et services (EMDS) du ministère, dont l'avis a été sollicité tout au long des travaux. Sa mise en œuvre, repose sur une mobilisation de l'ensemble des EMDS et sur la consolidation de la gouvernance de l'eau.

### ➤ Mise en place du comité développement durable et transition écologique



Le 20 décembre 2023, la HFDD a présidé le premier comité développement durable et transition écologique (DD-TE) en présence du directeur adjoint de cabinet de la secrétaire d'Etat et des représentants des EMDS.

Cette nouvelle instance permet désormais aux EMDS de disposer d'une vision d'ensemble sur tous les travaux réalisés au sein du ministère des Armées sur le développement durable et la transition écologique pour échanger, orienter et éclairer les choix ministériels.

Les échanges de ce premier comité, denses et illustrés d'exemples concrets, ont montré la motivation des acteurs ministériels à travailler de manière transversale sur ces enjeux pour faire de la transition écologique du ministère, un atout pour sa résilience et pour le maintien des capacités opérationnelles des Armées dans la durée.



La mission transition écologique, énergétique et développement durable (MTEEDD) a été à la manœuvre pour préparer ce premier comité, en lien étroit avec l'ensemble des EMDS.

Parmi les décisions prises figurent la rédaction confiée à la DTIE de la nouvelle stratégie défense durable, la refonte de la stratégie ministérielle de performance énergétique, la définition d'une feuille de route « risques, pollutions et nuisances » et le renforcement de la communication sur les actions du ministère en faveur de la transition écologique.

### ➤ **Formation des cadres supérieurs à la transition écologique**

En octobre 2022, le gouvernement a lancé un chantier inédit de formation des agents publics à la transition écologique. L'objectif de cette formation est de disposer d'agents publics formés aux enjeux de la transition écologique qui seront en capacité d'intégrer, au quotidien, cette préoccupation dans leurs actions.

La formation se décompose en deux étapes avec en premier lieu la formation de 25 000 cadres supérieurs de la fonction publique d'ici fin 2024, puis, dans un second temps, la formation de l'ensemble des agents de la fonction publique d'ici 2027.

L'objectif pour le ministère des Armées est de former 750 cadres supérieurs civils et militaires (emplois fonctionnels, administrateurs de l'État ou équivalent, officiers généraux) d'ici fin 2024. Le déploiement de la formation auprès de ce public est co-piloté par la DTIE, qui s'appuie sur la MTEEDD, et la DRH-MD, qui coordonne les travaux et représente le ministère à l'interministériel. Chaque grand subordonné et employeur est responsable du déploiement de la formation auprès de ses cadres supérieurs afin de faciliter le suivi.



Photo : au cours de la formation, un atelier a été organisé autour d'une fresque du climat.  
Crédits : E. RABOT SGA/COM

En 2023, 80 cadres supérieurs ont suivi les ateliers de sensibilisation et d'identification des leviers d'actions en faveur de la transition écologique, qui constituent la première étape de la formation. Le déploiement de la formation pour les autres cadres supérieurs est en cours, et s'effectuera notamment grâce à des animateurs internes qui sont des agents civils ou militaires du ministère formés pour animer les ateliers.

La suite du programme de formation à la transition écologique des cadres supérieurs verra l'organisation de conférences-débats et de visites sur le terrain.

### ➤ **Les installations classées : une politique environnementale au défi de l'activité riche des armées**

Le ministère des Armées possède de nombreuses installations relevant de la législation des installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE) : 740 établissements répartis sur tout le territoire, tant en métropole qu'en outre-mer.

La DTIE exerce par délégation du ministre la police administrative de ces établissements, dont les exigences sont proportionnées aux risques ou nuisances qu'ils présentent pour l'environnement.

Le ministère compte également plus de 1 400 installations, ouvrages, travaux et activités (IOTA) relevant de la loi sur l'eau, c'est-à-dire ayant une incidence sur les milieux aquatiques et marins, dont la police administrative est également assurée par la DTIE.

La création, le fonctionnement et *in fine* la mise à l'arrêt de toutes ces installations génèrent environ 300 actes administratifs par an, portés par le bureau des installations classées.

L'année 2023 a été marquée par des progrès significatifs dans l'accompagnement des 21 réseaux d'exploitants (EMDS et entités extérieurs au ministère).

La dématérialisation de certaines procédures via l'outil « [demarches-simplifiees.intradef.gouv.fr](https://demarches-simplifiees.intradef.gouv.fr) », permet désormais aux exploitants d'obtenir sans délai les preuves de dépôts pour les déclarations ICPE (déclarations initiales, changements d'exploitant, cessations d'activité, demande de bénéfice de l'antériorité ou modifications). Les travaux de dématérialisation se poursuivront en 2024 avec la mise en ligne des formulaires dédiés aux actes déclaratifs relevant de la police de l'eau.

Pour maintenir un dialogue de qualité avec le réseau des installations classées, le bureau des installations classées a organisé deux « Rendez-vous du bureau des installations classées (BIC) » réunissant les responsables et chargés d'environnement des différentes têtes de chaîne des EMDS. Ces séances sont l'occasion d'aborder les actualités du droit de l'environnement, de diffuser les retours d'expérience et bonnes pratiques et connaître les difficultés rencontrées par les exploitants. Moments privilégiés de dialogue, ils permettent des échanges fructueux et des améliorations quant à la compréhension du droit et donc de la qualité des dossiers transmis.

### ➤ **La gestion des PFAS, polluants éternels et toxiques pour l'homme**

Les substances per- et polyfluoroalkylées (PFAS) sont une famille de composés chimiques aux multiples propriétés industrielles, dont la persistance dans l'environnement et les conséquences sur la santé humaine deviennent une problématique majeure. Ces substances font déjà l'objet de restrictions amenées à se durcir dans les prochaines années. Elles inquiètent la population depuis la découverte de contaminations importantes dans la vallée du Rhône. Ce contexte a mis le sujet sur le devant de la scène médiatique et au cœur des préoccupations de l'administration en 2023.

En particulier, les armées sont concernées car elles utilisent de nombreux matériels et produits spécifiques ou indispensables aux usages militaires contenant des PFAS (mousses anti-incendie, tenues de protection NRBC, compositions pyrotechniques, etc.). C'est donc dans ce cadre que le bureau de la maîtrise des risques chroniques a initié plusieurs travaux en interactions fortes avec la DAJ pour les questions règlementaires, la DGA pour les enjeux relatifs aux matériels d'armement, et le SSA pour son expertise scientifique et le volet sanitaire.

A l'échelle du ministère, un groupe de travail rassemblant les états-majors et services concernés a été créé, afin de s'emparer du sujet de la pollution des emprises militaires et de travailler sur les possibilités de substitution des produits incriminés.

En interministériel, la participation de la DTIE à des travaux de coordination pilotés par la direction générale de la prévention des risques (MTECT) a permis d'intégrer l'action ministérielle dans un plan d'actions national, et la position des armées a été défendue avec la DAJ et la DGA concernant les projets de restriction européens pour lesquels des aménagements au profit de la défense sont nécessaires et avec le SSA sur le volet sanitaire.

Ces travaux permettront de mieux maîtriser les risques sanitaires associés à une contamination environnementale aux PFAS, grâce à l'établissement d'un état des lieux et à un diagnostic des risques associés. Il s'agit de mieux prévenir ces risques en anticipant les impératifs de substitution des PFAS, afin de garantir au mieux la continuité de l'activité opérationnelle des forces tout en préservant l'environnement et les populations, militaires comme civiles.

➤ **De la contribution au plan « place au soleil », à la création d'une feuille de route dédiée au déploiement des énergies renouvelables**

Le ministère contribue au plan gouvernemental « Place au soleil », qui prévoit la mise à disposition de terrains pour permettre le développement de centrales photovoltaïques (PV) au sol. Il a identifié dès 2019 des terrains compatibles et a soit cédé ces terrains à des collectivités porteuses de projets de centrale PV, soit mis en place des autorisations d'occupation temporaire (AOT) avec des exploitants industriels.



Le pilotage transverse des actions du plan « place au soleil » au ministère est assuré par la DTIE. En 2023, 3 comités ont été organisés pour coordonner les travaux et suivre l'évolution des projets afin de fournir les orientations nécessaires à leur bon avancement. A ce jour, 296 ha sont mobilisés en AOT, et 268 en cession. A terme, plus de 1 000 ha devraient être mobilisés par le ministère pour « place au soleil ».

Si le ministère contribue aux politiques gouvernementales, comme il le fait dans le cadre du plan « place au soleil », il doit avant tout garantir sa résilience. Ainsi, les énergies renouvelables (ENR) doivent être un outil au bénéfice des EMDS et être un atout pour la résilience et la performance des capacités opérationnelles. Des travaux ont ainsi été lancés en 2023 par la DTIE, en lien avec tous les EMDS, pour se doter d'une feuille de route de développement des ENR au profit du ministère (autoconsommation, sécurisation de l'approvisionnement en énergie, etc.). Cette feuille de route constituera un axe de la nouvelle stratégie ministérielle de performance énergétique, attendue pour la fin du premier semestre 2024.

❖ **Portrait de Margot HOUALET, cheffe du bureau eau et biodiversité**



Avant de devenir attachée d'administration de l'Etat, j'ai effectué une première partie de carrière en collectivités territoriales sur des sujets liés à l'urbanisme et à l'aménagement du territoire avant de rejoindre le ministère des Armées en 2019.

Après trois ans en tant que chargée d'études juridique en droit de l'environnement à la DAJ, j'ai été nommée cheffe du bureau de l'eau et de la biodiversité à la DTIE en juin 2022. J'ai pris la tête d'une équipe alors composée de trois personnes, écologues et ingénieur, complémentaires à son profil juridique.

Dès mon arrivée, en plus du pilotage des dossiers biodiversité, je me suis personnellement impliquée dans l'élaboration de la stratégie ministérielle de l'eau et j'ai veillé à ce titre à l'association et la contribution active de l'ensemble des EMDS concernés au travers de différents groupes de travail. Je pilote les travaux pour récupérer les contributions, et construire sur cette base un projet de stratégie.

En parallèle, je suis les travaux interministériels sur la ressource en eau, qui conduiront à l'annonce par le Président de la République d'un plan national sur le sujet en mars 2023, et m'assure de la bonne articulation du projet de stratégie ministérielle avec ce plan. En parallèle de la mise en œuvre de la stratégie ministérielle de préservation de la biodiversité et du projet européen Life Naturarmy, je suis mobilisée désormais à la mise en œuvre de la stratégie ministérielle de l'eau et ai recruté en février 2024 une chargée d'études eau pour accélérer le déploiement des actions et l'animation des EMDS sur ce sujet.

## ➤ Les mesures de sobriété énergétique sur le site de Balard



En application du plan d'accélération des mesures de sobriété énergétique et d'exemplarité du ministère des Armées (PAMS2E) pour la période 2022-2024, la SDBA a élaboré un plan déclinant ces mesures sur le site de Balard et l'a diffusé en mai 2023 à l'ensemble des entités casernées sur l'emprise. Parmi les mesures phares, on retrouve le plafonnement à 19°C de la température dans les bureaux, la mise « hors gel » ponctuelle de plusieurs bâtiments de l'emprise, la coupure de l'eau chaude dans les sanitaires – hors douches –, l'abaissement de la température de la piscine à 25°C, etc.

Sur l'année 2023, en comparaison à 2022, les gains en volumes<sup>1</sup> résultant des actions mises en œuvre sont de :

- 18% pour l'usage thermique « chaud » (environ 1,5 GWh), conséquence notamment de la mise « hors gel » de bâtiments de la parcelle Est durant les périodes d'inoccupation prolongée des locaux (fêtes de fin d'année);
- 6% pour l'électricité (environ 2 GWh soit la consommation moyenne cumulée de 450 foyers). La consommation de cet usage est en grande partie induite par celle des serveurs (*datas centers*) mais n'empêche pas, pour autant, des actions en faveur des économies d'énergie. Ainsi, la coupure des ballons d'eau chaude alimentant les lavabos des sanitaires<sup>2</sup> a généré 43% d'économie (soit environ 90 MWh);
- 16% (soit 12 300 m<sup>3</sup>) pour la consommation en eau, résultant à la fois de conditions météorologiques favorables (été pluvieux) mais également de la mise en œuvre de mesures spécifiques concernant les espaces verts.

En cumul, la somme des économies réalisées<sup>3</sup> (4,12 GWh) représente l'équivalent de 168 tonnes de CO<sup>2</sup>.

## ➤ Les mesures en matière de développement durable sur le site de Balard

Des discussions contractuelles ont commencé en septembre 2022 entre la SDBA et le titulaire du contrat de partenariat public-privé (PPP) du site de Balard. En septembre 2023, elles ont débouché sur une nouvelle offre alimentaire dans les restaurants-selfs plus respectueuse de l'environnement. Il s'agit d'appliquer dans les espaces de restauration les obligations des lois dites « Egalim » et « Climat et Résilience » visant à favoriser une alimentation saine, sûre et durable pour tous.

Cette offre dite « offre Essentiel », lancée le 18 septembre 2023 en présence de la directrice des territoires, de l'immobilier et de l'environnement, est dorénavant composée de 50% de produits alimentaires sous signe de qualité et durables – dont plus de 20 % de produits issus de l'agriculture biologique ou en conversion – ainsi que d'une option végétarienne quotidienne.



La nouvelle offre alimentaire de Balard – le pain devient payant uniquement pour ceux qui le consomment

Credits : @SGA/COM -  
Credits Erabot

Des mesures, telles que la suppression des frais d'admission qui incluaient automatiquement un pain individuel et la conclusion d'une convention de dons des invendus au bénéfice

<sup>1</sup> Sur la base des éléments transmis par OPALE Défense, exploitant du site dans le cadre du contrat de partenariat public-privé (PPP)

<sup>2</sup> Hormis certains espaces : aumônerie, antenne médicale, crèches, complexe sportif)

<sup>3</sup> Source : <https://decrypterlenergie.org/decryptage-quel-est-le-contenu-en-co2-du-kwh-electrique>

d'associations, sont également mises en œuvre pour diminuer le gaspillage alimentaire provenant de la surproduction et des restes d'assiette. Enfin, la mise en place d'une fontaine à boissons aromatisées et/ou pétillantes dans les restaurants-selfs du site de Balard a permis de retirer l'ensemble des bouteilles en plastique de la vente dans ces espaces.

Dans le même temps, afin de mettre en œuvre les dispositions législatives et réglementaires encourageant la réduction des déchets à la source et leur valorisation, une expérimentation de tri sélectif des déchets, s'appuyant sur l'apport des déchets par les usagers à des bornes collectives, a été menée à l'étage d'un bâtiment situé en parcelle est du site de Balard. La collecte des déchets des poubelles individuelles de bureau des usagers concernés a ainsi été remplacée par la collecte des déchets de bornes collectives de tri sélectif (canettes, bouteilles en plastique, déchets industriels banal et papier), installées et réparties dans les espaces de convivialité, les pièces de reproduction et les couloirs de l'étage du bâtiment.

A l'issue de l'expérimentation, menée au printemps 2023, le retour d'expérience réalisé par la SDBA a mis en exergue un taux significatif de satisfaction des résidents. La SDBA projette en 2024 une nouvelle expérimentation similaire du tri sélectif des déchets sur la parcelle ouest, avec pour perspectives, un déploiement progressif de ce nouveau mode de collecte de déchets sur l'ensemble du site de Balard.

#### ❖ **Portrait de trois agents de la SDBA ayant participé au déploiement des obligations des lois dites « Egalim » et « Climat et Résilience » sur Balard**

Plusieurs collaborateurs de la SDBA ont activement contribué à la réussite des travaux du groupe de travail (GT) qui avait pour objectif de définir les adaptations nécessaires du PPP Balard, en lien avec OPALE, pour prendre en compte les obligations précitées en évaluant leurs effets financiers sur le PPP et en définissant des mesures visant à atténuer l'impact financier sur les usagers.



De gauche à droite: Véronique Lernould, Katya Fromentin et Elsa Satan

**Véronique Lernould**, attachée principale d'administration, est cheffe du bureau multi-services en charge notamment du suivi de la prestation de restauration sur le site de Balard. Avant son arrivée à la SDBA en 2022, elle a occupé des fonctions à la DGA et à la DTPM, et a pu s'appuyer sur son expérience professionnelle au ministère, ainsi que sur son expertise sur la prestation de restauration à Balard, pour piloter le GT en coordination avec les autres bureaux de la sous-direction, et en liaison avec le titulaire du contrat de PPP et son prestataire Sodexo.

**Katya Fromentin**, attachée principale d'administration, est cheffe du bureau du pilotage des opérations, chargée notamment du suivi de l'exécution financière du PPP Balard. Avant son arrivée à la SDBA en 2021, elle a développé une expertise en matière financière au sein de la direction des affaires financières et du SPAC. Son expertise a permis d'évaluer les effets financiers du projet sur le contrat de PPP, mais également de contribuer à l'estimation et au choix des mesures pour atténuer l'impact financier du projet sur les usagers du site.

**Elsa Satan**, attachée d'administration de l'Etat, est chargée d'études juridique au bureau du pilotage de la performance du PPP. Présente à la SDBA depuis 2022 à la suite de sa sortie de scolarité de l'Institut régional d'administration de Metz, elle a apporté son expertise juridique au groupe de travail de la sous-direction, permettant de traduire juridiquement dans la lettre d'accord les orientations décidées dans le cadre du projet.

Ces travaux se sont traduits par la signature, début septembre 2023, d'une lettre d'accord entre le ministère et le titulaire du contrat de PPP du site de Balard.

## D. L'habitat

La direction des territoires, de l'immobilier et de l'environnement participe à la politique en faveur du logement et de l'hébergement. Ces deux notions couvrent une réalité différente :

- Les « hébergements » sont des chambres réservées à des militaires, sans leur famille, au sein d'un régiment, d'une base navale ou aérienne ;
- Les « logements » sont des appartements et maisons mis à la disposition des militaires et civils du ministère et de leurs familles.

Ces deux politiques participent directement à la démarche d'attractivité du ministère et de fidélisation des personnels.

### ➤ L'action de la DTIE dans le cadre du plan hébergement



Lancé en 2019, ce plan participe à l'amélioration des conditions de vie en emprise militaire. Initialement d'une durée de sept ans, le plan se poursuit durant la nouvelle LPM 2024-2030 qui programme 1,2 Md€ d'investissements pour des réhabilitations et des constructions neuves complémentaires.

*Exemple du bâtiment d'hébergement « Augustin Hubert » au sein du fort Saint-Louis.  
Crédits : SGA/COM*

Ainsi, à la fin de l'année 2023, 78% des places prévues durant la première phase du programme hébergement ont été engagées sur à peu près 22 700 places commandées. Cette année 2023 aura également permis de stabiliser le cadre de pilotage de la seconde phase du programme hébergement en mettant en place des indicateurs de priorisation et de suivi des opérations retenues. Une gouvernance partagée a été mise en place afin de permettre aux armées d'échanger sur leurs besoins et sur les orientations dégagées par la DTIE en qualité de RPI pour le compte du SGA.

En 2024, est prévue la commande de 2 700 places supplémentaires. Seront également livrées 5 800 places avec notamment à Montlhéry la livraison de 200 places d'hébergement pour le centre de formation initiale des militaires du rang (CFIM) et des 34 dernières places du bâtiment cadre célibataire (BCC).

### ➤ L'action de la DTIE en faveur du logement

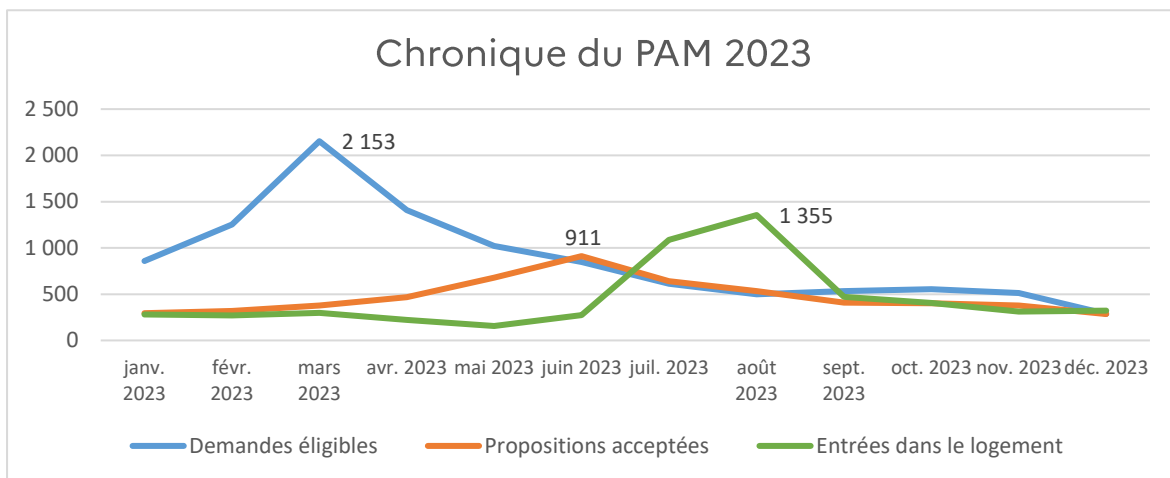
Le logement familial est l'un des éléments essentiels de la condition du personnel, tant civil que militaire. L'offre de logement permet de mettre à la disposition des ressortissants du ministère des Armées un parc de logements lui appartenant en propre (domaniaux), ou réservé par conventions auprès de bailleurs, le plus souvent sociaux.

A l'échelle du ministère, la sous-direction logement est chargée d'élaborer et de mettre en œuvre la politique ministérielle du logement.



Ces actions s'exercent dans une conjoncture nationale défavorable au logement en raison notamment d'une part, de la progression de l'indice de référence des loyers (IRL) sur lequel se fonde le montant des loyers, et, d'autre part, de l'augmentation des charges locatives, du fait de la hausse des prix de l'énergie. Ces éléments concernent l'ensemble du parc locatif privé et public.

En 2023, la chaîne logement a connu un niveau soutenu de demandes de logements de la part des ressortissants du ministère :

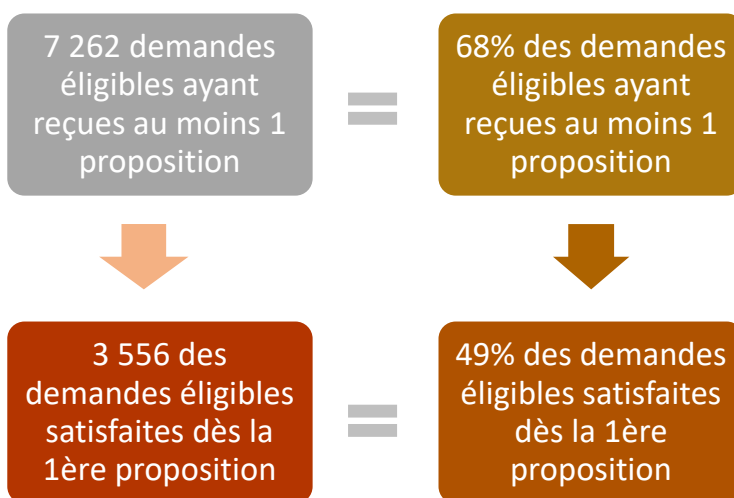


Au total, les demandes éligibles s’élèvent à 10 603 en 2023 contre 10 465 en 2022.

De même, le taux de réalisation, qui mesure le rapport entre les propositions de logement acceptées et les demandes éligibles, est de 54% en 2023 contre 57% en 2022



A noter également que sur les 10 603 demandes éligibles, 68% ont fait l’objet d’au moins une proposition. La part des demandes éligibles satisfaites dès la première proposition s’élève à 49%.



### ❖ **Portrait d'Anaïs LEKOUMA chargée de mission dialogue de gestion logement**



Arrivée à la DTIE en septembre 2023, je suis actuellement chargée de mission dialogue de gestion logement au sein de la SDL. Mon parcours est marqué par une dimension internationale. J'ai vécu en Argentine puis aux Etats-Unis avant de poursuivre ma scolarité au sein de l'Institut d'Etudes Politiques de Grenoble. Concernant mes expériences professionnelles, j'ai effectué plusieurs missions pour le ministère des Affaires étrangères au sein des ambassades de France à La Paz et à Madrid sur des sujets culturels puis économiques.

Issue d'une famille de militaire, j'ai assez naturellement choisi le ministère des Armées à la suite de ma scolarité au sein de l'IRA de Bastia. Pour le choix du poste, c'est un intérêt développé lors de mon alternance au sein de la préfecture de l'Hérault concernant la cabanisation autour de l'Etang de Thau qui m'a dirigée vers le logement.

Je suis affectée au bureau du pilotage et du financement de la politique du logement. Mon poste me donne la possibilité de disposer d'une vision d'ensemble de la politique du logement en organisant les comitologies nationales et régionales et le dialogue de gestion avec les ETL. Je contribue également à la partie synthèse du bureau en réalisant des notes, des présentations et des dossiers concernant la politique du logement familial. Selon moi, exercer des missions de pilotage et synthèse exige une compréhension approfondie des enjeux. Depuis que je suis arrivée, c'est aussi grâce à l'amabilité de l'ensemble des agents de la SDL dans la transmission de leur savoir-faire et de leurs connaissances qu'il m'est possible de mener à bien mes missions.

### ➤ **Une première année de mise en œuvre du plan « Ambition Logement »**

Le ministère des Armées a signé le 14 février 2022 le contrat « Ambition Logement » avec la société NOVé, groupement conduit par Eiffage SA et Arcade Vyv. L'enjeu principal de ce contrat, d'une durée de 35 ans, est d'augmenter le nombre et la qualité des logements destinés au personnel du ministère des Armées et à leur famille.

L'objectif final est de disposer d'un parc domanial utile d'environ 12 000 logements dès l'année 2030 et de 15 000 logements à la fin de la concession en 2057, contre environ 8 000 actuellement. Ces logements sont destinés à garantir à un maximum de ressortissants d'excellentes conditions d'habitation.



L'effort de production sera porté sur les zones géographiques qui combinent tensions sur le marché du logement et enjeux forts de stationnement. Il représente un budget inédit pour le logement du personnel du ministère.

L'année 2023 a permis de finaliser le plan stratégique de patrimoine et de transition énergétique (PSPTE) qui fixe le programme contractuel des constructions et des rénovations par le concessionnaire NOVé. La version finale de ce plan sera signé début 2024.

Plusieurs chantiers ont débuté en 2023 avec notamment des premières rénovations et des premiers projets de constructions dont notamment :



- 70 maisons individuelles à Bruz ;
- 102 logements collectifs à la caserne Fesch de Versailles.

Parmi les chantiers commencés en 2023 et qui se poursuivront en 2024, on trouve également la construction de 58 nouveaux logements :

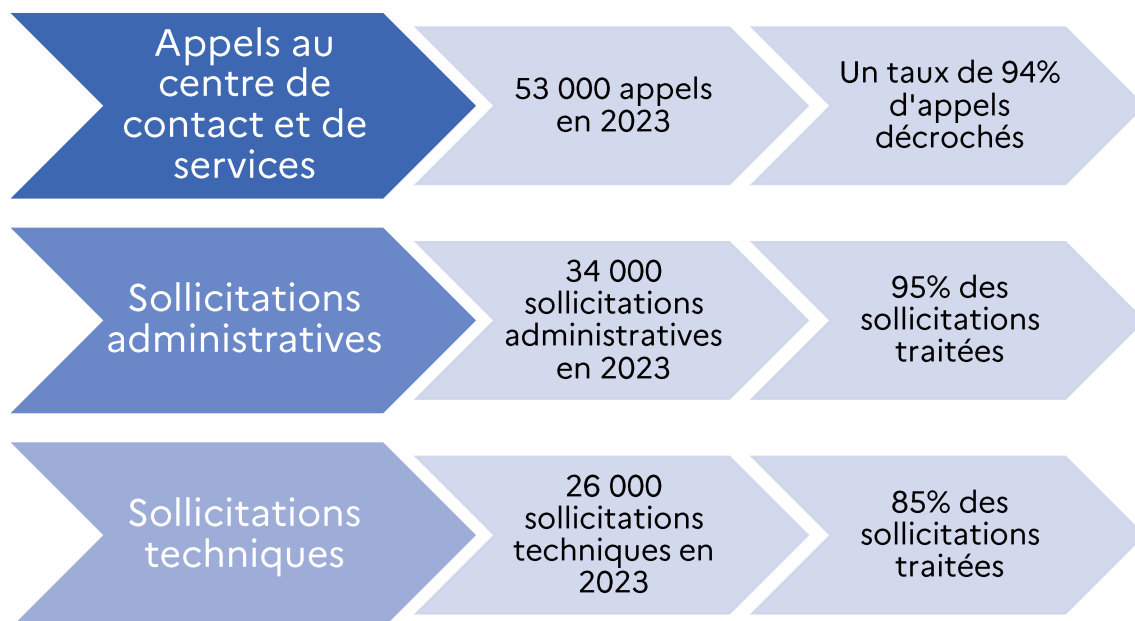
- 34 logements à Rochefort ;
- 14 logements à Luxeuil-les-Bains ;
- 10 logements à Gap.

Mais aussi la rénovation de 129 logements :

- 28 logements à Montferrat ;
- 79 logements à Montauban ;
- 22 logements à Belfort.

Outre les travaux de construction et de rénovation, la société NOVé est en charge de la gestion des appartements rénovés et construits. Elle est donc responsable de la satisfaction des locataires. Le suivi du bon avancement des travaux ainsi que le contrôle de la prise en compte des exigences énergétiques et environnementales prévues par le contrat induisent une très forte mobilisation de la chaîne logement.

Quelques chiffres sur l'activité 2023 de NOVé au titre de la gestion locative :



➤ **Le développement d'un accompagnement au-delà du seul « logement défense »**

Compte tenu de l'enjeu et des attentes ministérielles en matière de logement, la DTIE travaille depuis 2022 à l'élargissement du soutien en matière de logement, au-delà du seul développement de l'offre de « logement défense », par une offre globale. Cela se traduit notamment par :

- la constitution d'une offre de logements privés afin de répondre à la demande de ressortissants dont les ressources financières dépassent les plafonds des logements sociaux dans les secteurs où le parc de logements du ministère est très restreint ;
- l'ouverture du service permettant le dépôt sur l'intradef et l'internet d'annonces de logements privés au profit des ressortissants d'ici la fin d'année 2024 ;
- des partenariats avec des agences immobilières en négociant des avantages globaux avec les têtes de réseau ;
- la participation aux travaux pilotés par la délégation interministérielle au logement des agents publics ;
- des réflexions pour étudier toutes les opportunités de faire bénéficier aux ressortissants du ministère un accompagnement plus personnalisé.

L'année 2023 a été marquée par un très fort engagement de la chaîne logement, notamment de ses échelons locaux, pour assurer le développement quantitatif et qualitatif de l'offre de logements au profit du personnel du ministère.

❖ **Portrait de l'adjudant Bendouiou en poste au bureau logement d'Île-de-France**

Militaire de carrière au sein de l'armée de Terre depuis presque 22 ans, j'ai pour spécialité « Gestionnaire des Approvisionnements » pour le soutien du combattant que j'ai exercé durant toutes mes affectations successives au sein du commissariat des armées (3<sup>ème</sup>GLCAT de Marseille puis 4<sup>ème</sup>GLCAT de Toulouse) et sur différents théâtres d'opération tel qu'au Kosovo (4 fois) et en Afghanistan. J'ai également servi dans un régiment de force (1<sup>er</sup> régiment de chasseurs parachutiste à Pamiers) en tant que référent du matériel du SCA et en outre-mer au sein des FAZSOI à la Réunion.



Le fil rouge de ma carrière a été le soutien et j'ai eu l'opportunité d'en découvrir un autre domaine à l'occasion de ma mutation au bureau logement de l'Île-de-France. J'ai débuté par le poste de chargé de clientèle où je gérais un portefeuille de ressortissants. J'accueillais le candidat par courriel ou par téléphone, je les renseignais, je montais leur dossier avant le passage au rapprochement et la commission d'attribution et j'en assurais le suivi, post commission, pour aller chez le bailleur. J'ai exercé ce poste pendant un an, avant de prendre la fonction de « rapprocheur ». Pour le dire simplement, avec un trinôme, nous avons la responsabilité des propositions de logements. Sous l'autorité de notre hiérarchie et dans le respect des procédures et de la réglementation en vigueur, notre mission principale est la recherche des candidatures pour les logements du parc.

Une de nos premières préoccupations est de porter une attention forte à nos ressortissants, notamment les plus fragiles, afin de développer une relation de proximité. Mais, nous avons aussi des contraintes liées à la gestion de notre parc. En effet, pour sa plus grande partie, il n'est pas la propriété de l'Etat. Nous avons uniquement acquis, par le biais de conventions de réservation, le droit de présenter des candidats à la location et ce dans des délais limités. Il nous faut donc être vigilant afin de ne pas perdre des logements. L'exercice de cette mission, qui fait autant appel à des qualités humaines que techniques, est valorisante. J'apprécie l'autonomie dans le travail et le travail collaboratif avec les autres agents de l'ETL.

## Les défis de la DTIE à venir

Plusieurs enjeux majeurs attendent le ministère des Armées pour les années à venir qui vont nous amener à nous questionner en permanence sur notre capacité d'adaptation et d'anticipation. Pour notre direction plusieurs grands défis vont devoir être relevé :



S'assurer, pour 2024, de la bonne exécution de la première année de la LPM 24-30 pour que, comme l'a rappelé le Président de la République à Cherbourg : « chaque euro de la LPM doit être un euro utile »

Mettre en place les conditions permettant de faire aboutir la stratégie défense durable 2030, bâtir une feuille de route sur les énergies renouvelables, poursuivre les réflexions sur la prévention et la maîtrise des risques et plus globalement continuer à faire de la transition écologique un atout pour la résilience et la performance des capacités opérationnelles des armées.



Ouvrir un chantier de réflexion sur la politique de l'habitat (offre plus large englobant logement et hébergement), en métropole comme dans les outre-mer, et repenser l'accompagnement du personnel en mobilité.

Poursuivre les travaux initiés dans le cadre du chantier de la modernisation de la fonction immobilière



Porter une nouvelle politique immobilière axée sur la valorisation de nos emprises : amélioration du cadre de vie de Balard, concrétisation de la concession du CNA, évolution des sites des écoles de formation, etc.





**Site du SGA du ministère des Armées**  
[www.defense.gouv.fr/sga](http://www.defense.gouv.fr/sga)



**LinkedIn**  
[SGA du ministère des Armées](#)



**X**  
[@SGArmees](#)



**YouTube**  
[@sgaduministeredesarmees](#)



**MINISTÈRE  
DES ARMÉES**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**Secrétariat général  
pour l'administration**

Direction des territoires,  
de l'immobilier et de  
l'environnement