

LE SCHÉMA DIRECTEUR IMMOBILIER



“ C’est seulement quand on connaît bien son parc, qu’on peut faire des choix pertinents de gestion. ”

Gilles MALOISEL
Maire délégué de COULONCES,
Adjoint VIRE NORMANDIE.



LES ENJEUX

- Disposer d’une vision précise du patrimoine immobilier et de son état
- Maîtriser les charges d’exploitation, entretien-maintenance
- Assurer leur maintien, voire le développement des actifs dans le temps
- Améliorer la valeur d’usage
- Valoriser les actifs immobiliers et assurer leur maintien, voire le développement des actifs
- Optimiser la performance énergétique
- Piloter la gestion patrimoniale

Un outil dédié à la gestion dynamique du patrimoine des collectivités



Chaque collectivité dispose d’un patrimoine immobilier affecté à des utilisations variées. Accumulé au fil des ans et des besoins, il est souvent mal connu des collectivités qui le possèdent. Dans le contexte de contraction budgétaire, une gestion patrimoniale rationalisée et adaptée peut pourtant représenter un gisement précieux d’économies, sans impact sur la qualité du service rendu. En définissant les orientations de la politique patrimoniale, le Schéma Directeur Immobilier constitue un levier puissant au service de la politique territoriale et de son économie.

UN DÉVELOPPEMENT DU PATRIMOINE AU COURS DES 30 DERNIÈRES ANNÉES

En cause, les modifications de l’organisation territoriale marquées par des transferts successifs de compétences, le soutien des collectivités à l’activité économique locale, au développement de l’attractivité et l’émergence de nouvelles attentes citoyennes.

LES CONSÉQUENCES : DES CAPACITÉS D’INVESTISSEMENT IMMOBILISÉES ET DES CHARGES DE FONCTIONNEMENT ÉLEVÉES

Le patrimoine souvent important des collectivités est source de charges récurrentes. Aux coûts directs d’investissements, s’ajoutent les coûts de fonctionnement, pas toujours faciles à évaluer mais qui pèsent parfois lourdement dans les budgets locaux, alors même qu’ils ne sont pas toujours adaptés aux besoins actuels.

L’OBJECTIF DU SDI : ACCROÎTRE DURABLEMENT LA PERFORMANCE DE GESTION DU PATRIMOINE POUR RETROUVER DES MARGES DE MANŒUVRE

La démarche de gestion dynamique du patrimoine s’inscrit dès lors dans la volonté de mieux gérer les actifs immobiliers pour les maintenir en bon état, d’améliorer leur qualité d’usage, de rationaliser leur occupation en la faisant évoluer en fonction des besoins, de renforcer la performance énergétique et de maîtriser le coût global des équipements. Elle doit aussi permettre le suivi autonome par la collectivité des performances de sa programmation patrimoniale dans le temps.

ACCOMPAGNER LES PROJETS DE TERRITOIRE

Le Schéma Directeur Immobilier est ainsi l’occasion d’adopter une stratégie structurante avec une vision à long terme, et des réalisations à court et moyen terme. Il aboutit à une véritable démarche de développement territorial durable qui permet de mettre en adéquation le patrimoine avec les besoins actuels et les projets de la collectivité.

4 ÉTAPES POUR SE DOTER D'UN SCHÉMA DIRECTEUR IMMOBILIER

Réaliser un schéma directeur immobilier, c'est d'abord se doter d'une méthodologie de travail, construite et structurée, pour piloter sa stratégie patrimoniale durablement, au profit du territoire. 4 étapes successives pour associer dans la réflexion patrimoniale, l'ensemble des parties prenantes, élus et techniciens, définir des priorités d'actions en objectivant les choix, construire des indicateurs de performance et instaurer le suivi du schéma directeur immobilier.

01 LANCEMENT



OBJECTIFS

- Construire un portage fort et partagé entre un élu et un technicien référent
- Impliquer l'ensemble des participants élus et agents
- S'assurer de la faisabilité

CONTENU

- **Organiser une gouvernance** transversale de projet, pilotée au sein de chaque collectivité par un binôme élu-technicien
- **Définir les moyens et l'organisation à mettre en place**
- **Cadrer la démarche** avec une méthodologie définie et un planning de réalisation
- **Communiquer au sein de la collectivité** sur les objectifs et le déroulement du projet

À SAVOIR

Vous pouvez vous faire accompagner par un cabinet conseil tout au long de la démarche. Il est néanmoins essentiel que la collectivité se l'approprie au mieux pour la maintenir dans la durée

COMMENT SE LANÇER ?

Ghislaine RIBALTA
Maire-Adjoint à l'Urbanisme
et à l'Aménagement Urbain



Nathalie LOUISET
Responsable SIG
HÉROUVILLE-SAINT-CLAIR



Lorsque l'ADEME nous a contacté pour lancer la démarche, nous avons immédiatement répondu de manière positive. Très vite, nous avons constitué un groupe projet avec des élus, M. Vidu, directeur des ressources financières et M. Bizet, directeur des services techniques. Le projet a été présenté en conseil municipal et aux services. Nous avons accueilli une stagiaire qui avait pour mission le regroupement et le traitement des données. Ce qui a permis de ne pas ajouter de charge importante sur les équipes et a facilité leur implication dans la démarche.

Ce portage à la fois technique et politique a vraiment permis de **mobiliser toutes les énergies** et ce fût un véritable atout pour la suite de la démarche. S'il n'y a pas de portage au niveau stratégique, cela ne fonctionne pas. Le SDI, c'est un outil qui permet de **faire des choix objectifs**. Le soutien des élus permet parfois de débloquer les situations pour faire avancer la démarche.

02 DIAGNOSTIC

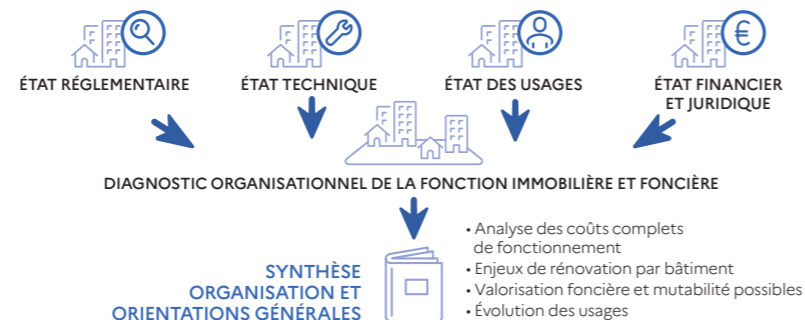


OBJECTIFS

- Disposer d'une connaissance globale et fiable des actifs immobiliers de la collectivité pour mettre en lumière les points forts et faibles
- Classifier le patrimoine
- Identifier les pistes d'actions envisageables
- Préparer et éclairer l'élaboration des scénarios

CONTENU

Agrégation des données existantes et consolidation par des diagnostics sur site.



À noter : dans le temps, les coûts de fonctionnement sont nettement plus lourds que les coûts d'investissements.

À SAVOIR

L'outil patrimoine-public.fr a été utilisé par les 30 collectivités engagées dans les démarches collectives menées en Normandie en 2015 et 2017.

QUELS APPORTS ?

Pôle Projets et Développement Urbain - VILLE DE VAL DE REUIL



Charly ROIX
Directeur Adjoint
Chef de Service



Angélique CHASSY
Chargée d'études



Bruno TROYARD
Chargé d'études

L'outil pivot de la phase diagnostic est un fichier unique qui inventorie l'ensemble des éléments d'un patrimoine et leurs caractéristiques. L'état complet du bâtiment est renseigné sous forme de tableau : état général, aspects réglementaires, données d'usage, de consommations énergétiques, statut... Il est possible d'en extraire une fiche de données par bâtiment. **On dispose ainsi d'une vision globale et détaillée.**

Le diagnostic a duré environ 1 an au cours duquel nous avons réalisé, avec M^{me} Chassy, sous le pilotage de M. Roix, le recensement des données. Nous avons rencontré quelques difficultés pour, par exemple, récupérer les données financières ou connaître la consommation énergétique d'un bâtiment. Notre logiciel de commande a donc évolué pour intégrer désormais l'identification de chaque bâtiment de manière à disposer de données plus complètes.

03 ÉLABORATION DES SCÉNARIOS



OBJECTIFS

- Fixer des priorités et inscrire les projets dans une approche de développement territorial durable
- Se doter d'une véritable politique patrimoniale, volontariste, dynamique et évolutive
- Concilier ambition et réalisme en intégrant chaque projet dans une trajectoire budgétaire soutenable pour la collectivité, en lien avec ses capacités financières et les opérations déjà programmées

CONTENU

- **Élaboration des scénarios prospectifs**
- **Choix des montages juridiques et financiers** liés aux opérations prévues
- **Simulation financière** en coût global (dont énergie)
- **Comparaison multicritères des scénarios**
- **Choix du scénario de référence**

➔ Les scénarios peuvent concerner des ensembles d'opérations : **restructuration, mutualisation, reconstruction, valorisation etc.** Ils sont présentés sous forme simple, claire et synthétique, avec identification des tenants et aboutissants en termes financier, technique et fonctionnel.

À SAVOIR

Des retours d'expériences sont disponibles sur le site : normandie.ademe.fr

COMMENT ACCOMPAGNER LA DÉCISION ?

Françoise LELOUVIER

Directrice des bâtiments communautaires
Communauté d'Agglomération de Saint LÔ
SAINT LÔ AGGLO



Une fois le diagnostic réalisé, nous disposons d'une vision globale de l'ensemble de notre patrimoine bâti. **Nous avons élaboré des hypothèses d'évolution de notre gestion.**

Dans le 1^{er} scénario, nous avons exploré la possibilité de cession de bâtiments pour supprimer les surfaces vacantes, ce qui soulève des questions qu'il faudra affiner : par exemple, à partir de quel moment le bénéfice ponctuel d'une vente de bâtiment devient plus intéressant pour la collectivité que le bénéfice d'un loyer inscrit dans le temps. Le 2^e scénario est construit sur la recherche de performance énergétique.

Il est constaté actuellement une consommation de 13 GWh qui pourrait être réduite de 11 à 24% par an, suivant les paramètres retenus. Le 3^e scénario vise à cibler la performance énergétique des 3 piscines de l'agglomération. En agissant sur peu de bâtiments, on impacte beaucoup la facture énergétique globale, jusqu'à -13%, en créant du lien entre les budgets d'investissement et de fonctionnement.

L'étape suivante présentera ces scénarios aux élus et services pour travailler à l'élaboration d'un plan pluriannuel d'investissement.

04 MISE EN ŒUVRE



OBJECTIFS

- Mettre en œuvre le scénario de gestion patrimoniale retenu par la collectivité
- Doter la collectivité d'un outil de gouvernance effective de suivi du schéma directeur immobilier
- Programmer les opérations
- Optimiser les surfaces dans un objectif de sobriété et de rationalisation avec un volet énergétique (efficacité et EnR) et confort d'été

CONTENU

Rédaction du Document Unique de Programmation comprenant :

- **La synthèse des résultats** de la démarche
- **Le programme prévisionnel** des opérations à conduire, phasées, budgétées en coût global

QUELS BÉNÉFICES ?

Josselin SOURISSEAU

Directeur du Pôle Aménagement
et Cadre de Vie d'Argentan
ARGENTAN INTERCOM



Nos scénarios, quantifiés en investissement et en fonctionnement, étaient axés sur le patrimoine scolaire. Nous avons validé plusieurs actions : le regroupement de l'école primaire Pagnol disposant initialement de 17 classes, dont seulement 7 étaient occupées, avec une école maternelle de 4 classes. L'école est en cours de réhabilitation, une salle de motricité a été construite. Nous avons aussi acté la démolition partielle et la réhabilitation de deux autres écoles, le regroupement de deux restaurants scolaires situés à 800m l'un de l'autre, la réhabilitation du plus important site scolaire d'Argentan. Nous avons validé la vente de logements, la destruction d'un centre aéré non utilisé, de sanitaires... Pour prendre ces décisions, nous avons fait des comparatifs de coûts mais il faut aussi envisager l'aspect politique de ces choix car ils ne sont pas neutres...

Cette démarche a permis de débloquer de grandes décisions de manière rationnelle. Avant de se lancer dans le SDI, nous devions par exemple investir 50 000 euros sur une école pour la rénovation de sanitaires. Cette école sera ultérieurement regroupée avec une autre.

Aujourd'hui, pour nous, la difficulté du SDI, c'est la mise à jour des données. Se lancer dans un SDI, c'est ouvrir de nouveaux chantiers, se rendre compte de nos faiblesses. Le manque de disponibilité des données en est une, la base de données patrimoniale n'existait pas. **Le SDI est aujourd'hui le socle de notre gestion patrimoniale.** Autre élément important : maintenir la mobilisation de l'ensemble de la collectivité, élus et techniciens, même pendant la mise en œuvre.

DÉPLOYER UN SCHÉMA DIRECTEUR IMMOBILIER

Vire Normandie est une Commune Nouvelle, constituée de 8 communes déléguées, qui s'est créée le 1^{er} janvier 2016. Au lendemain de la fusion, elle s'est engagée dans la réalisation d'un Schéma Directeur Immobilier. Retours d'expérience.



Gilles MALOISEL
Maire délégué de COULONCES,
Adjoint VIRE NORMANDIE.



Alexandre DOCHLER
Responsable Énergie,
Environnement, Mobilité VIRE NORMANDIE.

Comment cette démarche a-t-elle trouvé sa place dans la nouvelle organisation ?

AD. C'était un moment à la fois idéal et indispensable. Avec la fusion, il était primordial pour la Commune Nouvelle d'avoir une vision précise et consolidée de l'ensemble de son patrimoine.

GM. À Vire, nous avons déjà lancé Cit'ergie, une démarche de transition. Pour mettre en œuvre cette transition, il faut agir sur le patrimoine, nous avons donc des choix à faire. De plus, en matière de ressources humaines, nous disposons d'une ingénierie technique au sein de la collectivité. De l'autre côté, les élus étaient moteurs. Le SDI est un peu arrivé comme une suite logique : il permet d'objectiver les choix politiques.

Ce double portage technique et politique, c'est important ?

GM. Très important. L'équipe projet était constituée de deux techniciens qui ont rassemblé la base de connaissance. Côté élus, c'est une démarche collective dans laquelle on avance ensemble. L'implication du maire est importante pour créer et maintenir cette dynamique. Le cabinet d'études que nous avons retenu pour nous accompagner a instauré des réunions de réseaux entre élus et techniciens, ce qui a créé des rapports très complémentaires. On se voit très régulièrement, on travaille ensemble le fond des dossiers.

AD. Un SDI implique d'acter des choix réalistes. On ne s'en tient pas à l'objectif. On construit ensemble le chemin pour y arriver après s'être assuré qu'un scénario est réaliste du point de vue technique et budgétaire et ça suppose d'avoir une vision à la fois terrain et stratégique.

Que vous a apporté la seconde phase du SDI, la phase de diagnostic ?

AD. Nous étions par exemple incapables

de savoir combien nous possédions de bâtiments. Avec le diagnostic, on dispose d'un document de synthèse qui donne une vision très poussée de notre patrimoine (90000 m² – 180 bâtiments) et de son état, globalement et dans le détail.

Les bâtiments sont classés en 3 groupes : besoin d'une réhabilitation urgente, action à moyen terme et ceux sur lesquels on ne prévoit aucune action. Ensuite, on détermine le cadrage budgétaire puis la programmation à travers un Plan Pluriannuel d'Investissement. Nous sommes aujourd'hui dans cette phase. Quand je suis arrivé en 2018, c'est un des premiers documents que j'ai consultés pour prendre connaissance du patrimoine.

GM. C'est important pour les techniciens et ingénieurs mais aussi pour nous, les élus. En faisant l'inventaire, nous avons mis en commun tous les contrats, notamment de maintenance. Et nous nous sommes rendu compte que certains bâtiments nous coûtent très cher à l'usage, ce que nous pourrions optimiser.

Nous avons aussi évalué la part de risque que nous assumons avec des bâtiments non conformes à la réglementation ou dans un état de vétusté important. Un risque dont nous n'avons pas toujours conscience. Sur l'usage, on a détecté des pistes d'optimisation : on a beaucoup d'associations sur Vire, chacune ayant son bâtiment. Nous avons envisagé de regrouper plusieurs associations sur un même bâtiment, ce qui en a libéré d'autres. Par exemple, l'école des Colombiers est devenue un pôle santé avec une quinzaine de disciplines, nous avons vendu un ancien haras et une ancienne poste non utilisés.

AD. À la suite du SDI et en cohérence avec Cit'ergie, nous avons réalisé 29 audits énergétiques sur des bâtiments classés dans les priorités d'action. Leur réhabilitation pourrait représenter une part importante du budget au prochain Plan Pluriannuel d'Investissement.

Quels sont les principaux apports du SDI pour votre collectivité au-delà de la stricte gestion patrimoniale ?

GM. Le SDI était le premier schéma directeur et a été révélateur d'une méthodologie. On est entré dans une nouvelle ère de gestion, grâce à une technique d'exploitation beaucoup plus travaillée et exigeante.

AD. Nous avons maintenant des schémas directeurs dans tous les domaines : éclairage public, vélo, réseau de chaleur... Avant de se lancer tête baissée dans l'action, nous prenons le temps de nous demander pourquoi et comment l'intégrer à une démarche globalement plus pertinente pour notre territoire qu'une action isolée à l'échelle du bâtiment.

GM. Il y a aussi un autre intérêt. Avoir un SDI, c'est disposer d'une connaissance qui nous permet de savoir où l'on va et de l'argumenter. Quand on répond à des appels à projets ou à des appels à manifestation d'intérêt, ça fait la différence.

AD. Nous sommes plus performants dans nos réponses, et donc plus entendu des financeurs.

“ À partir du moment où les communes se regroupent, un SDI permet de réaliser nos ambitions en faisant des choix objectifs et rationnels. C'est une démarche qui s'inscrit dans le long terme. Il faut pratiquement un mandat pour faire les diagnostics et valider les choix, puis un mandat pour les mettre en œuvre. ”

Gilles MALOISEL

VOUS ÊTES INTÉRESSÉ PAR LE LANCEMENT D'UN SCHÉMA DIRECTEUR IMMOBILIER ?

Ces témoignages et retours d'expérience reviennent en détail sur des points clés afin de vous aider à mieux préparer votre projet.

L'INVENTAIRE, UN PRÉALABLE INDISPENSABLE POUR CONSTRUIRE UNE STRATÉGIE DE VALORISATION PATRIMONIALE

L'audit commence par un inventaire à 360° du patrimoine qui consiste à rapprocher des **données éparses au sein des différentes directions**, pour construire une comptabilité analytique, bâtiment par bâtiment. Agrégées, les données "bâtiment" fournissent l'état des lieux complets du parc. Pour **Françoise LELOUVIER**, cette base constitue le fondement de la stratégie patrimoniale.

" Tous les bâtiments qui composent le parc sont recensés, avec leurs caractéristiques identitaires. À cela, s'ajoutent les critères liés à l'état des bâtiments ". Une base de données très complète qui peut comprendre jusqu'à 260 critères, réglementaires, techniques, d'usage, financiers, ...

C'est un **travail évolutif et de longue haleine** : il doit tenir compte de la disponibilité et de la pertinence des données, comme l'indique **Bruno TROYARD**, " Nous avons d'abord fixé un taux de remplissage de la base de données financière de 15%, compte tenu de la difficulté à isoler les informations, puis nous l'avons dépassé en adaptant nos pratiques, pour aller plus loin et l'enrichir. "

Cet état des lieux global et transversal se révèle parfois étonnant. " Il intègre des éléments dont on ne se préoccupe habituellement pas, comme par exemple le statut foncier, l'état d'occupation ou le taux d'usage des bâtiments, ainsi que l'intégralité des coûts et dépenses, explique **Josselin SOURISSEAU**.

Par exemple, nous nous sommes aperçus que le premier poste de dépense sur un bâtiment, était le poste RH pour le ménage, alors qu'habituellement, il n'est jamais pris en compte dans l'analyse du coût d'un bâtiment. De la même façon, la simple connaissance de l'âge du bâtiment fournit des indications sur les cycles d'investissement. "

L'INTÉRÊT DE SE COMPARER POUR DÉTECTER DES POINTS D'AMÉLIORATION

Disposer d'une base de données construite sur l'évaluation des coûts complets est riche d'enseignements. Et **pouvoir comparer ses données, à ce que l'on observe dans d'autres collectivités peut ouvrir des perspectives d'optimisation nouvelles**, comme le souligne **Françoise LELOUVIER**.

" L'intérêt de l'opération collective réside aussi dans l'accès aux performances d'autres collectivités. Comparer les données sur des typologies de bâtiment équivalentes, est très intéressant. En ce qui nous concerne, disposer d'éléments comparables sur les gymnases par exemple, parce qu'il y en a beaucoup sur l'agglomération, a été très précieux. Nous avons rapproché nos chiffres des consommations énergétiques de gymnase d'autres collectivités, les indices de valeur d'usage ... "

Un besoin de situer ces résultats, ressenti également par **Ghislaine RIBALTA** et **Nathalie LOUISET** " Nous avons engagé notre démarche très tôt, avec d'autres communes de la Communauté Urbaine Caen la Mer et avons avancé rapidement. Nous avons donc rassemblé beaucoup d'informations mais ne savions pas trop comment les analyser ni les mettre en perspective. Nous manquions parfois d'indicateurs et d'éléments de comparaison. Parfois les chiffres peuvent paraître



" Nous nous sommes aperçus que le premier poste de dépense sur un bâtiment, était le poste RH pour le ménage . "

Françoise LELOUVIER
Directrice des bâtiments communautaires
Communauté d'Agglomération de Saint Lô
SAINT LÔ AGGLO

LES CHIFFRES CLÉS

15 à 20%

du patrimoine immobilier français

est détenu par les collectivités territoriales

8%

du budget de fonctionnement

des communes de 70000 à 100000 habitants est consacré à la gestion du patrimoine immobilier

Des biens de nature diversifiée

Écoles, stades et gymnases, salles de spectacles, logement, locaux administratifs, locaux techniques...

5 à 10%

de vacance, sans affectation mais source de risques et charges

aberrants sans qu'on sache pourquoi ! Aussi, nous avons créé un petit groupe de travail avec 3 autres collectivités proches, appartenant à la CU Caen la Mer, Ouistreham, Ifs et Mondeville, pour comparer nos données, ce qui permet d'évaluer ce qui est dans la norme et ce qui peut être attribué à des spécificités de notre commune. Cela peut nous conduire à relativiser la performance d'un indicateur. "

L'APPUI EXTÉRIEUR FACILITE LA MISE EN PLACE DU SCHÉMA DIRECTEUR IMMOBILIER

Collecter les données nécessaires au diagnostic du patrimoine et internaliser tout le process peut s'avérer complexe dans des équipes déjà très mobilisées. " Nous avons fait le choix de **recourir à un cabinet extérieur**, jusqu'à la livraison d'un Plan Pluriannuel d'Investissement, pour nous accompagner et nous ne le regrettons pas, explique **Josselin SOURISSEAU**. J'y vois deux avantages : avancer plus rapidement et bénéficier d'un regard extérieur. "

À Hérouville Saint-Clair, **l'accueil d'une stagiaire** venue renforcer les équipes a facilité la collecte des données. " Un renfort très utile, explique **Nathalie LOUISET**. Nous avons pu, elle et moi, prendre en charge le recueil, l'analyse détaillée des factures, des plannings d'occupation ... Grâce à cela, la sollicitation des équipes a été plus légère et surtout moins fastidieuse, un véritable atout dans l'acceptation de la démarche. "



L'ADHÉSION DES ÉQUIPES, UN FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

La compréhension de la démarche est essentielle car elle conditionne l'implication des équipes. " Avec le recul, je pense que nous attacherions plus d'importance à informer les équipes, à leur expliquer le déroulement de la démarche et de notre avancée, ajoute **Nathalie LOUISET**. Le fait d'être un peu pionnier nous a conduit à aller chercher l'info sans trop savoir nous-même à quel point elle était importante. Il était donc difficile de partager l'information ; pourtant, **la clarté et la pertinence des explications que l'on donne aux autres est très importante**. C'est tellement abstrait que ce n'est pas forcément simple de bien le communiquer. "

Ce constat sur l'importance de bien communiquer sur les enjeux et objectifs partagé par l'équipe de la Ville de Val de Reuil.

" Pendant toute la phase diagnostic, nous avons multiplié les demandes, explique **Bruno TROYARD**, nous avons posé beaucoup de questions, réclamé des précisions. Les collaborateurs n'en percevaient pas toujours le sens. Nous avons été freinés par l'organisation des données et peut-être qu'avec plus de pédagogie et d'explications sur le sens des données que nous attendions, nous aurions eu moins de difficultés.

En revanche, dès qu'on a pu sortir les résultats individuels -les fiches par bâtiment- tout a changé. **C'est devenu un outil très demandé par les services** pour établir des cahiers des charges par exemple... une base d'analyse très utile au quotidien. Développer une communication plus marquée sur les bénéfices et l'apport d'une telle démarche peut renforcer l'adhésion interne. "



Projet de rénovation né du Schéma Directeur Immobilier de SAINT-LÔ.

- 1** Vue du bâtiment avant
- 2** Vue 3D du futur bâtiment
- 3** Chantier en cours



ADEME - Direction régionale Normandie
30, rue Gadeau de Kerville
Immeuble "Les Galées du Roi"
76100 ROUEN

JUIN 2020 011155

ISBN 979-10-297-1348-4



www.normandie.ademe.fr 9 791029 713484

