

# 10 étapes pour bien gérer son patrimoine immobilier

La gestion de patrimoine et les objectifs qu'elle recouvre (à savoir la pérennité du bâti et le bon fonctionnement des systèmes, la limitation des coûts de fonctionnement, la qualité d'usage, la sécurité, la valorisation des biens, la mise en conformité réglementaire, etc.) sont aujourd'hui plus que jamais d'actualité.

Les petites collectivités disposent généralement de moyens financiers et humains limités, rendant d'autant plus difficiles mais nécessaires la gestion de leur patrimoine et son optimisation.

Cette collection de fiches « Gestion de patrimoine immobilier dans les petites collectivités » propose, à partir d'expériences et bonnes pratiques des services de l'État et des collectivités, de présenter les grands principes et enjeux de la gestion de patrimoine immobilier.

Le patrimoine immobilier correspond à l'ensemble des bâtiments dont on a la propriété ou les obligations du propriétaire. Il nécessite d'être bien géré afin que les services pour lesquels il a été construit soient assurés et son fonctionnement optimisé.

Bien gérer son patrimoine, c'est tout d'abord **s'organiser** et **bien connaître son patrimoine, ses besoins et son évolution prévisible**.

C'est également **définir ses objectifs** et **bâtir une stratégie**, pour **l'identification, la planification et la mise en œuvre des actions**, parmi lesquelles des travaux répondant aux exigences réglementaires ou indispensables à la pérennité du bâtiment et de ses équipements.

Bien gérer son patrimoine, c'est enfin **suivre l'évolution du parc** et **adapter son organisation de gestionnaire** pour optimiser ses performances et sa gestion.

- 1 S'organiser
- 2 Connaître son patrimoine
- 3 Connaître ses besoins et l'évolution de son patrimoine
- 4 Déterminer son périmètre d'actions
- 5 Définir ses objectifs à l'échelle du parc
- 6 Compléter la connaissance de son patrimoine et évaluer son potentiel
- 7 Définir une stratégie
- 8 Définir et planifier ses actions à l'échelle des bâtiments
- 9 Mettre en oeuvre les actions
- 10 Suivre les évolutions du patrimoine

*Les 10 étapes de la gestion  
de patrimoine immobilier*

Source : Certu

## 1. S'organiser

La gestion de patrimoine immobilier est un processus continu et itératif dont l'efficacité est conditionnée par la mise en place d'une organisation claire s'appuyant sur un pouvoir décisionnel réel.

Si, fréquemment, les bâtiments sont placés sous la responsabilité de directions ou de services fonctionnels, on constate qu'ils sont de plus en plus souvent regroupés sous la responsabilité d'une direction ou d'un service unique pour en assurer la gestion.

Du lancement à la mise en œuvre d'une stratégie immobilière, l'implication des décideurs (élus) est déterminante. Certains objectifs dépassent en effet le volet technique, notamment dans le cadre de démarches de rationalisation ou de valorisation du patrimoine. C'est donc chaque étape de l'élaboration de la stratégie qui doit être soumise à la validation des décideurs.

Certu 2013/41



MINISTÈRE  
DE L'ÉGALITÉ  
DES TERRITOIRES  
ET DU LOGEMENT

MINISTÈRE  
DE L'ÉCOLOGIE,  
DU DÉVELOPPEMENT  
DURABLE  
ET DE L'ÉNERGIE

Éditions du Certu

Collection **Dossiers**

De son côté, l'équipe technique en charge de la gestion patrimoniale doit être pluridisciplinaire (technique, juridique, financière, etc.). La mise en place et le suivi d'une stratégie sur un parc de bâtiments nécessitent en particulier de connaître les différentes obligations réglementaires, de comprendre les enjeux liés aux bâtiments, d'évaluer la pertinence de solutions proposées, etc.

**Pour bénéficier des compétences techniques nécessaires et/ou d'une économie d'échelle, les petites collectivités peuvent se regrouper et/ou rechercher une assistance extérieure.**

**Elles peuvent en particulier faire appel aux services d'un conseiller en énergie partagé ou aux Directions départementales des territoires (et de la mer) – DDT(M), pour un rappel du contexte et des obligations réglementaires, une aide à la définition d'un périmètre pertinent, un accompagnement dans la sélection d'un prestataire pour la réalisation et le suivi des audits, un appui technique et administratif lors des audits et des conseils dans la mise en œuvre d'une stratégie immobilière.**

Enfin, décideurs et équipe technique doivent pouvoir s'appuyer sur les gestionnaires des bâtiments, qui, par définition, sont les plus à même de connaître l'état de leurs bâtiments respectifs ainsi que les consommations, coûts de fonctionnement et de maintenance, etc., et sont en contact direct avec les occupants.

## 2. Connaître son patrimoine

Bien connaître le patrimoine à gérer, ainsi que ses usages précis (typologie et fonctions) constitue un préalable indispensable à la définition d'une stratégie et d'un programme d'actions... Pourtant, les données en possession des gestionnaires sont souvent partielles, dispersées et hétérogènes dans leur niveau de détail.

La connaissance du patrimoine passe d'abord par le recensement des bâtiments constituant le parc pour en connaître *a minima* le statut et les caractéristiques physiques (nombre, surface, etc.).

Il s'agit ensuite de rassembler les informations existantes sur ces bâtiments (qu'elles soient administratives<sup>1</sup> ou techniques<sup>2</sup>) et leur environnement (contexte urbain, etc.).

Il est enfin important, d'une part, d'actualiser les données administratives, et d'autre part, d'effectuer une première évaluation rapide de l'état réglementaire, technique et fonctionnel des bâtiments (au regard notamment de la maîtrise de l'énergie, de l'accessibilité et de la qualité d'usage<sup>3</sup>) et de leur valeur patrimoniale.

## 3. Connaître ses besoins et l'évolution de son patrimoine

Les questions de pertinence des implantations, d'actualisation des besoins en surfaces et de qualité d'usage sont au cœur de la problématique de gestion de patrimoine immobilier. C'est pourquoi la documentation sur l'état technique des bâtiments est à rapprocher des éléments connus concernant l'évolution en cours ou à venir des besoins d'hébergement et d'usage des services, ainsi que les éventuels scénarios retenus en matière de rationalisation ou de valorisation du patrimoine.

Il s'agit à la fois d'analyser le taux d'occupation et d'utilisation actuel des bâtiments ( $m^2$ /agent,  $m^2$ /élève, taux d'utilisation ou de fréquentation, etc.) et de définir, par projection, les besoins à venir.

1 Données administratives : adresse, statut juridique d'occupation (propriété, location...), surfaces, nombre de niveaux, type d'activité, nombre d'occupants, catégorie d'ERP le cas échéant, date de construction et, s'il y a lieu, de la dernière réhabilitation lourde, etc.

2 Données techniques : différents plans des bâtiments et de leurs systèmes et réseaux (plan masse, plans des niveaux, plans de réseaux, etc.), compte-rendu de visites de sécurité-incendie, dossiers techniques amiante, différents diagnostics, contrôles et études techniques ayant pu être réalisés sur les bâtiments, ainsi que toutes données relatives aux consommations d'énergie et de fluides et aux différents coûts d'entretien et d'exploitation.

3 La qualité d'usage désigne la capacité d'un lieu à répondre aux besoins et attentes des usagers (public reçu) et des utilisateurs (personnel occupant).

## 4. Déterminer son périmètre d'actions

En amont de la définition de la stratégie immobilière, il est important de déterminer les bâtiments qui n'auront pas à être traités :

- soit parce qu'ils changeront d'usage et que leur nouvelle utilisation ne nécessitera plus d'intervention. Par exemple, les bâtiments qui au 1<sup>er</sup> janvier 2015 n'accueilleront plus de public ne seront plus soumis aux exigences de mise en accessibilité relatives aux établissements recevant du public<sup>4</sup> ;
- soit parce qu'ils ont vocation à sortir du patrimoine (vente, démolition, etc.).

La décision d'acquérir, céder ou louer un bien fait partie d'une réflexion globale menée en amont et prenant en compte les objectifs d'optimisation, de rationalisation et de valorisation du patrimoine.

## 5. Définir ses objectifs à l'échelle du parc

Si certains objectifs sont clairement définis par voies législative et réglementaire<sup>5</sup>, il appartient au gestionnaire d'élaborer sa propre stratégie en fonction de ses propres objectifs.

Le simple respect des réglementations ne saurait en effet être l'unique objectif à atteindre. La pérennité du bâti et le bon fonctionnement des systèmes techniques, la sécurité du bâtiment et de ses occupants, la diminution des coûts de fonctionnement, l'optimisation d'usage (adéquation aux besoins du public reçu et du personnel occupant) et la flexibilité des locaux participent naturellement à la définition d'une stratégie de gestion, tout comme l'optimisation des surfaces, la rationalisation des espaces, la valorisation du patrimoine ou encore l'exemplarité des actions en matière environnementale.

4 En application de la loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, l'ensemble des établissements recevant du public, parmi lesquels ceux de l'État et des collectivités, devra être mis en accessibilité à l'échéance du 1er janvier 2015.

5 En application de l'article 5 de la loi du 3 août 2009 de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement (dite communément « loi Grenelle 1 »), les collectivités territoriales sont incitées à engager un programme de rénovation énergétique de leurs bâtiments pour diminuer de 40 % les consommations d'énergie et de 50 % les émissions de gaz à effet de serre à l'échéance 2020.

## 6. Compléter la connaissance de son patrimoine et évaluer son potentiel

Les données administratives et techniques existantes recueillies en amont pour chaque bâtiment du périmètre d'actions sont nécessaires, mais elles ne suffisent pas pour élaborer une stratégie pertinente. Elles doivent être complétées par des audits approfondis.

Ces audits visent :

- d'une part à compléter la connaissance technique des bâtiments et de leurs éventuelles insuffisances<sup>6</sup>,
- d'autre part à évaluer le potentiel de chaque bâtiment à travers des propositions de scénarios pour atteindre des objectifs donnés (performance énergétique, conformité à la réglementation, remise en état, etc.).

Les propositions des audits ne sauraient se circonscrire aux seuls travaux : elles peuvent tout à fait correspondre à une réorganisation des locaux ou à l'optimisation de l'exploitation et de la maintenance.

**L'objectif final des audits est d'aider à la formalisation d'un programme d'actions** pour la gestion de l'ensemble du patrimoine. Il ne s'agit donc pas d'aboutir à une simple liste détaillée d'interventions. Les audits doivent proposer et évaluer diverses solutions au regard de leur coût et de leur degré de pertinence. Ils peuvent, le cas échéant, amener à ajuster le périmètre d'actions.

Pour un programme d'actions pragmatique, les rapports d'audits doivent proposer des solutions accompagnées d'indicateurs de pertinence. Ils doivent expliquer les améliorations envisagées, mais aussi en faire ressortir l'intérêt, l'urgence, les éventuelles répercussions et les enchaînements lorsqu'il s'agit de travaux.

6 Ces insuffisances peuvent être relatives à un état technique dégradé ou à des non-conformités réglementaires (notamment en termes de sécurité-incendie, sécurité des ascenseurs et monte-charges, protection parasismique, accessibilité, performance énergétique) mais aussi à des questions plus stratégiques d'adaptation du patrimoine aux besoins en regard des activités abritées : pertinence des implantations, pertinence des surfaces allouées, fonctionnalités, etc.

## 7. Définir une stratégie : hiérarchiser pour optimiser

À l'issue des audits, l'ensemble des actions nécessaires pour atteindre les objectifs fixés ou pour mettre en conformité le parc immobilier dépasse généralement les capacités budgétaires annuelles. Il est donc nécessaire de définir des priorités et de planifier les interventions. C'est l'objet de la stratégie immobilière.

Celle-ci doit permettre de rechercher une cohérence entre les différentes interventions à réaliser, définir les priorités, fixer les échéances, déterminer les besoins et possibilités de financement, préciser les corrélations techniques et temporelles, etc.

La stratégie vise plus globalement à dégager, sur l'ensemble du parc, des options claires à moyenne échéance (5 à 10 ans) quant aux différentes évolutions possibles : maintien en l'état, réhabilitation, performance à atteindre par bâtiment, etc.

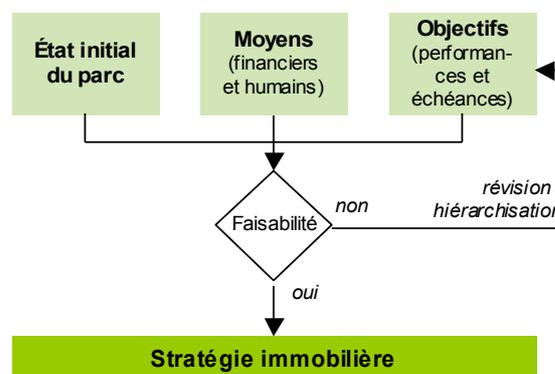
Elle doit constituer la feuille de route des interventions sur le patrimoine ainsi qu'un référentiel d'interventions pour chaque bâtiment. Elle s'obtient par la combinaison de deux approches :

- la première hiérarchise et planifie les actions par thématique (gros entretien, accessibilité, énergie...);
- la seconde s'opère par l'optimisation et la priorisation d'interventions par bâtiment.

Avant de valider des actions et viser des objectifs qui pourraient ne pas être réalistes et atteignables, il est essentiel de vérifier, à ce stade de la démarche, la compatibilité entre :

- l'état initial et le potentiel du parc, désormais bien connus grâce aux audits ;
- les moyens financiers et humains disponibles ;
- les objectifs et délais préalablement définis.

Ainsi, si ces objectifs et délais étaient trop ambitieux au regard des conditions initiales et moyens disponibles, ils devraient être revus. Il s'agirait alors de hiérarchiser les objectifs et interventions et/ou modifier les délais.



Démarche de définition de la stratégie immobilière à l'échelle du parc

Source : Certu

## 8. Définir et planifier ses actions à l'échelle des bâtiments

Après avoir défini les objectifs à atteindre à l'échelle du parc, ainsi que les priorités d'actions par bâtiment, il s'agit de déterminer et programmer les différentes interventions dans chaque bâtiment.

Ce travail se traduit généralement par un plan pluriannuel d'actions ou plan pluriannuel d'investissement sur 3 ou 5 ans, intégrant les contraintes opérationnelles<sup>7</sup>.

Les interventions ne doivent pas se résumer à des travaux :

- le plan pluriannuel doit comprendre la réalisation des contrôles réglementaires et vérifications périodiques, ainsi que la réalisation des études nécessaires (de faisabilité, avant travaux, etc.) ;
- il peut également prévoir une réorganisation des locaux, des adaptations fonctionnelles, une optimisation de l'utilisation des équipements existants, une adaptation des contrats d'exploitation, ou des actions sur l'utilisation du bâtiment par les occupants (sensibilisation, accompagnement au changement et formation).

Les plans pluriannuels doivent pouvoir s'ajuster régulièrement (par exemple tous les ans) pour tenir compte de l'avancement réel des actions mais aussi s'adapter aux évolutions non prévues.

<sup>7</sup> En particulier, une opération prioritaire, mais nécessitant des études importantes, ne pourra être programmée en travaux que sur l'année n+1, les études seules l'étant sur l'année n.

De même, la réalisation de travaux en site occupé pourra nécessiter la mise en œuvre de plusieurs tranches de travaux, allongeant d'autant le délai.

Certaines actions pourtant retenues comme prioritaires peuvent, pour diverses raisons, finalement être abandonnées ou reportées. De nouvelles marges de manœuvres financières peuvent ainsi se dégager.

Afin d'anticiper cette situation, il est important de hiérarchiser des actions sous forme de « liste complémentaire » ou « surprogrammation ». Le cas échéant, la mise en œuvre de ces actions « complémentaires » sera ainsi d'autant plus rapide que leur opportunité aura été validée.

De même, il est opportun de prévoir une enveloppe complémentaire pour subvenir à d'éventuelles urgences.

## 9. Mettre en œuvre les actions

Qu'il s'agisse de travaux (investissements) ou d'actions à faibles investissements (comme des actions de régulation et programmation ou des actions avec les occupants), la bonne mise en œuvre des actions conditionne leur efficacité.

Dans le cas de travaux, il est important de mener à bien chacune des étapes classiques d'une opération immobilière : du montage de l'opération à la réception et mise en service, en passant par la programmation, la conception et le chantier.

Le maître d'ouvrage doit également prendre le soin de s'entourer des acteurs compétents et essentiels à la réussite de son projet (maître d'œuvre, éventuels assistants...)<sup>8</sup>.

Les opérations de réhabilitation sont très souvent soumises à des aléas techniques en raison d'une connaissance insuffisante de l'existant. La mise en œuvre d'une opération de réhabilitation doit donc être précédée d'un diagnostic, élément de maîtrise d'œuvre défini dans la loi relative à la maîtrise d'ouvrage publique (loi MOP), et ne pas s'appuyer sur les seuls audits.

## 10. Suivre les évolutions de son patrimoine

La mise en œuvre d'une stratégie immobilière ne s'arrête pas à la réalisation des actions planifiées. Il est non seulement important de suivre les évolutions du patrimoine, mais aussi d'évaluer l'efficacité de la stratégie et du plan pluriannuel d'actions.

Au-delà du suivi des actions mises en œuvre, il est important de :

- vérifier la réalisation des contrôles réglementaires ;
- suivre les contrats, notamment d'exploitation et maintenance ;
- suivre les consommations de fluides ;
- mettre à jour le système d'information mis en place en amont de l'élaboration de la stratégie.

Pour cela, il est important de se doter d'indicateurs simples et significatifs de suivi de l'atteinte des objectifs : consommation moyenne du parc en kWh/m<sup>2</sup>/an, nombre de bâtiments par classe de DPE, nombre de bâtiments accessibles, taux d'occupation, taux de fréquentation, dépense en fonctionnement ou gros entretien/m<sup>2</sup>/an, etc.

Des outils de suivi permettent de présenter de manière synthétique l'évolution de l'état du patrimoine dans le temps. Ce sont des éléments indispensables pour communiquer avec les décideurs et leur permettre de visualiser l'avancement de leur politique.

Aussi, une programmation n'est jamais figée. Elle doit pouvoir s'adapter aux opportunités et évolutions, qu'elles soient budgétaires, réglementaires, juridiques, organisationnelles, techniques, environnementales et urbaines, etc. Le suivi des évolutions du patrimoine vise donc également à réévaluer les objectifs fixés et adapter, le cas échéant, la stratégie immobilière et/ou le plan d'actions pluriannuel.

<sup>8</sup> Pour plus d'informations sur la maîtrise d'ouvrage publique, voir les fiches de la collection « *L'essentiel sur construire ou réhabiliter un bâtiment public* », Certu, À paraître

Au 1<sup>er</sup> janvier 2014, les 8 Cete, le Certu, le Cetmef et le Sétra fusionnent pour donner naissance au Cerema : centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement.

## Conclusion

L'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie immobilière reposent sur quatre grands principes interdépendants : l'organisation, la connaissance, la stratégie et la mise en œuvre opérationnelle.

La bonne gestion d'un patrimoine réside tant dans l'application de ces quatre principes que dans la gestion de leur articulation.

Une stratégie immobilière doit par ailleurs être globale, elle nécessite une approche transversale des différentes thématiques (maintenance, entretien, énergie, accessibilité, etc.), ainsi que la prise en compte des typologies de bâtiments (scolaires, sportifs, culturels, tertiaires, sociaux, etc.).

Une stratégie immobilière se doit enfin d'être évolutive. Elle doit en effet pouvoir s'adapter à tout changement, qu'il soit relatif :

- à l'organisation (restructuration de service, changement de système d'information, évolution d'enveloppe budgétaire, etc.) ;
  - à la connaissance des bâtiments (nouveaux audits, etc.) ou de leur environnement (contexte urbain, etc.) ;
  - à la stratégie (nouveaux objectifs réglementaires, nouveaux besoins, etc.)
- ou à la mise en œuvre opérationnelle (abandon d'actions, aléas de chantiers, modification d'enveloppe budgétaire, etc.).

### Certu

Centre d'Études sur les réseaux, les transports, l'urbanisme et les constructions publiques  
2, rue Antoine Charial  
CS 33927  
69426 Lyon  
Cedex 03  
Tél. : 04 72 74 58 00  
Fax : 04 72 74 59 00  
[www.certu.fr](http://www.certu.fr)

© Certu 2013

La reproduction totale ou partielle du document doit être soumise à l'accord préalable du Certu.

ISSN : 0247-1159



### POUR EN SAVOIR PLUS...

- [www.certu.fr](http://www.certu.fr)
- [www.grenelle-batiment-certu.fr](http://www.grenelle-batiment-certu.fr)
- « Note méthodologique pour l'élaboration d'une stratégie de mise en accessibilité du patrimoine immobilier bâti de l'État » (janvier 2011)
- « Élaboration d'une stratégie patrimoniale de mise en accessibilité des ERP appartenant à l'État : quels enseignements des démarches en cours dans les services de l'État et des collectivités locales ? », DGALN, Certu, Cete (juillet 2012)
- « Quelle stratégie patrimoniale pour la mise en accessibilité des ERP ? », Éditions du Certu, collection Dossiers (mars 2013)
- « Rénover son patrimoine bâti – Quelles stratégies ? », Éditions du Certu, collection Essentiel (avril 2013)
- « Maintenir et rénover le patrimoine bâti de l'État : comment élaborer une stratégie? - Repères méthodologiques », DGALN, Certu, Cete (à paraître)
- Collection de fiches « L'essentiel sur construire ou réhabiliter un bâtiment public », Éditions du Certu (à paraître)

Tél. 04 72 74 58 88 / 04 72 74 59 61

Mél. [Christelle.Bonnet@developpement-durable.gouv.fr](mailto:Christelle.Bonnet@developpement-durable.gouv.fr)  
[mep.certu@developpement-durable.gouv.fr](mailto:mep.certu@developpement-durable.gouv.fr)