

Stratégie patrimoniale

Optimisation et mutualisation des espaces

Le bâti scolaire représente plus de **50% du patrimoine immobilier des collectivités territoriales**. Pourtant ceux-ci ne sont en moyenne occupés qu'à hauteur de 50%. Comment mieux rentabiliser l'investissement que représente ces équipements/bâtiments pour la collectivité ?

Dans un contexte de bonne gestion des ressources publiques, il est nécessaire de mener une réflexion sur **l'utilisation et l'optimisation** de ce patrimoine des collectivités pour en définir la capacité réelle et les marges existantes d'optimisation.

Les corollaires de ce constat portent à la fois sur l'élargissement de **l'ouverture des bâtiments publics** mais également sur une **mutualisation des espaces scolaires** pour en augmenter le taux d'occupation.

Les deux logiques d'optimisation et de mutualisation des espaces scolaires vont chercher des solutions avec l'existant pour répondre aux nouveaux besoins et enjeux des espaces d'apprentissage (implications des parents, nouvelles pratiques pédagogiques, temps extra-scolaires...)

A qui s'adresse cette fiche ?

En priorité : la collectivité ville, région, département, qui désire se faire accompagner par un prestataire externe pour tout ou partie d'une mission. Dans un second temps aux directeurs d'établissement qui souhaite mettre en place des politiques d'ouverture de leurs établissements.

La stratégie patrimoniale c'est quoi ?

Dans un contexte de raréfaction des ressources financières et des dotations de l'Etat, les collectivités sont confrontées à un défi de taille pour la gestion de leur patrimoine. En effet, alors qu'environ 50% du budget public local est consacré à la réhabilitation, on estime que le besoin théorique d'investissement sur l'existant devrait représenter environ 80% des dépenses. C'est donc un risque financier public bien réel et d'autant plus actuel qu'il pourrait aboutir en 2030 à des situations ingérables où le prix des travaux de remise en état dépasserait la valeur réelle du patrimoine d'une collectivité.

Pour éviter cette situation, l'objectif de la stratégie patrimoniale est, au moyen d'une connaissance fine du patrimoine et de sa valeur, de réaliser des arbitrages d'investissement visant à maîtriser les dépenses de fonctionnement au quotidien.

La connaissance du patrimoine passe aujourd'hui par une maîtrise du Big Data, c'est-à-dire par la capacité à analyser et interpréter des données structurées ; par exemple, toutes les informations classées dans les bases de données client : adresses, surfaces, effectifs, les données comptables et financières.

L'**abondance d'information** et l'**actualisation régulière** des données est un véritable défi pour une gestion patrimoniale dynamique telle qu'elle doit être mise en place par les acteurs publics pour cibler au mieux les investissements à courts, moyens et longs termes.

C'est l'expérience portée par les collectivités telles que la métropole de Brest, le CNAM qui, via la SCET, ont mis en place sur l'ensemble de leur patrimoine bâti un **Schéma Directeur Immobilier (SDI)**, comme levier d'amélioration de la qualité de services rendus mais également d'optimisation des coûts dédiés en fonctionnement et en investissement.

Exemple d'expérience BIG DATA et stratégie patrimoniale



A titre d'exemple, l'AFPA a été accompagné de 2016 à 2019 par la SCET pour mettre en place son Schéma Pluriannuel de Stratégie Immobilière (SPSI). Transformée en EPIC depuis le 1er janvier 2017, l'AFPA devient propriétaire de 118 sites sur les 217 occupés ce qui en fait le 1er opérateur de l'Etat par le volume de son patrimoine. Dans cette perspective, l'AFPA doit se doter d'un Schéma Pluriannuel de Stratégie Immobilière (SPSI) lui permettant de construire une vision sur le long terme et un outil performant de gestion immobilière sur tout le patrimoine occupé.

Afin de gérer la complexité et la masse de données générées par 3 500 bâtiments et 2 millions m² construits sur toute la France, la SCET s'est appuyée sur le socle technologique « smart data » de Spallian. Ce partenaire apporte un outil « sur-mesure » innovant de saisie de données, ainsi que des tableaux de bord d'aide à la décision et de visualisation dynamique des données sur base cartographique.

Pour le volet "Valorisation des actifs », la SCET a fait appel à sa filiale CEI (expert immobilier en valorisation).

La partie diagnostic permet d'avoir une appréciation par bâtiment et par site de l'état technique et réglementaire, du montant des travaux de remise en état, de la performance occupationnelle, du coût d'exploitation, de l'attractivité. Ce diagnostic est aussi agrégé par région et au niveau national.

Les scénarios d'optimisation immobilière sont guidés par le projet d'offre de formation de l'AFPA par site. Un arbre de décision a été mis au point par la SCET pour proposer la meilleure solution immobilière pour chaque site et chaque région. Les coûts d'investissements, la valorisation potentielle et la performance occupationnelle obtenue, sont évalués systématiquement, et se modifient automatiquement en fonction de l'évolution des inputs de départ (l'offre de formation).

Cet outil a permis à l'AFPA de soumettre à ses tutelles sa nouvelle stratégie immobilière plus performante assurée par des outils de contrôle efficaces.

Au-delà des indicateurs et résultats bruts fournis par les logiciels, l'AMO intervient pour faire entrer la **donnée « sensible »** (dite politique ou bien la donnée d'usage) dans l'interprétation et l'aide à la décision.

Dans le cas des équipements scolaires, différents objectifs entrent également en jeu pour questionner le bâti scolaire :

- Faire face à la **montée en charge des effectifs scolaires** dans le cadre par exemple d'un programme de construction de logement en ZAC et l'arrivée de nouveaux foyers sur le territoire, en prévoyant les extensions à opérer sur un ou plusieurs groupes scolaires existants tout en conservant un fonctionnement optimal ;

- Ou au contraire, s'adapter à la **baisse du nombre d'élèves** dans les zones démographiques peu denses en proposant adaptation des locaux scolaires rendus vacants pour d'autres activités (associatives, pépinière d'entreprise, ou autre...).
- Analyser le fonctionnement et l'occupation réelle du parc scolaire afin **d'adapter les bâtiments aux nouveaux usages pédagogiques et activités extrascolaire**.

De nombreux cas de figure d'évolution démographique, de paupérisation territoriale ou de pression foncière amènent les collectivités à repenser globalement la fonction de leur patrimoine avec au cœur des préoccupations la **qualité d'usage** des locaux.

Identifier le besoin

La bonne gestion du patrimoine scolaire passe par un questionnement des usages actuels et une anticipation des futurs besoins des usagers.

Ce souci d'adaptation au plus près de besoins réels à une **vocation sociale** mais également comme dit précédemment, une **vocation financière** puisque les locaux sur ou sous-utilisés ont un impact déterminant sur les coûts d'investissement et de fonctionnement propres aux équipements publics.

Il faut alors bien déterminer les objectifs de projet en amont, qui peuvent être par exemple :

- Adapter le dimensionnement des locaux à l'occupation réelle
- Regrouper certaines fonctions et optimiser l'occupation
- Ouvrir les locaux scolaires en dehors des temps de l'école pour d'autres usages (vacances scolaires, week-end) pour favoriser le développement d'activités péri et extrascolaires
- Mutualiser et ouvrir l'établissement scolaire à la société civile, lors des temps scolaires et en dehors des temps scolaires (salles polyvalentes, salle du conseil, préaux, etc.)
- Développer de nouveaux usages et aménager des espaces communs (espaces d'exposition au sein de l'établissement, des espaces d'accueil des parents d'élèves ou bien des espaces de rencontre et de partage tels que des agora, théâtre, salle de conférences ...)
- Optimiser l'utilisation de vos équipements sportifs

La cartographie fine des usagers et de leurs parcours spatiaux types dans une démarche chronotopique permet d'identifier le potentiel réel par espace et le besoin associé. C'est bien la confrontation du besoin et de la donnée spatiale qui donnera la feuille de route de l'opération à engager.



© Brest-bellevue.net ; maison des parents

Quand et pourquoi faire intervenir un programmiste ?

- Sur quelle temporalité intervient le programmiste ?
- Le programmiste intervient au stade des études préalable visant à définir le scénario préférentiel, à la constitution du programme technique détaillé, et jusqu'au suivi des études de la Maîtrise d'œuvre en vue de la réalisation effective du projet.
- Quels sont les compétences du programmiste à tout moment du projet ?
- Emergence du projet - Etudes préalables à la décision de lancement d'un projet
- Etat des lieux du patrimoine bâti
- Analyse capacitaire d'un établissement (effectifs maximums par rapport aux surfaces disponibles et extensions possibles)
- Cartographie des usages
- Identification des points forts / points faibles des espaces en fonction des attentes des utilisateurs
- Emergence des besoins en surface
- Etude de faisabilité de la mise en œuvre du projet sur tous les aspects :
 - Organisation ;
 - Juridiques ;
 - Budgétaires ;
 - Planification et ressources.
- Plan d'action préalable au lancement des phases opérationnelles :
- Réalisation du programme technique détaillé du projet
- Préconisations et aide au choix de la solution et des prestataires de Maîtrise d'œuvre



© www.barcelona.cat ; Patis oberts « cours ouverte »

Qui mobiliser ?

LES USAGERS :

- La direction de l'établissement : le directeur est indispensable dans le cycle de concertation et servira de relai pour mobiliser les autres corps de métiers de l'enseignement et du support.
- Les élèves : des tout-petits au jeunes adultes, les élèves sont les premiers usagers et les premiers bénéficiaires de la qualité de l'équipement scolaire. Souvent oubliés, ils sont pourtant indispensables dans toutes les démarches de concertation.
- La vie scolaire, les enseignants, les ATSEMs : ce sont usagers encadrants, il faut les intégrer au projet et observer leurs pratiques afin de pouvoir les intégrer à la réflexion.
- La collectivité : la Région, le Conseil départemental ou la commune initie le projet de construction ou de rénovation sur le bâti scolaire. Décideur et porteur de la vision stratégique, le client valide toutes les étapes d'avancement et arbitre in fine le projet.
- L'AMO programmation/AMU/ les designers : sur des projets liés aux usages, ces acteurs peuvent apporter un accompagnement, notamment en ayant un regard sur le mobilier* ou en amenant les usagers à questionner leurs pratiques.
- La maîtrise d'œuvre : Dans certains cas, notamment dans la construction ou restructuration d'un bâtiment (opérations lourdes), la collectivité peut demander à la maîtrise d'œuvre une réflexion sur des espaces scolaires spécifiques. Il faut dans ce cas bien définir le cadre méthodologique et le temps induit lors du concours.

L'offre de la Banque des Territoires :

La Banque des Territoires propose plusieurs solutions pour les collectivités qui souhaitent intégrer une réflexion programmatique en amont à leurs processus de construction, restructuration ou réaménagement du bâti scolaire en mettant à disposition des groupements d'experts alliant une maîtrise de toutes les phases d'une opération et des compétences techniques, juridiques et financières pour appréhender les différents aspects et intégrer le projet dans une approche globale.

Cet accompagnement peut prendre de la forme de :

- **Diagnostic – Etude prospective.** **Etudier** en amont avec le commanditaire de la bonne adéquation entre la définition des besoins, les tendances du territoire, les objectifs du projet et sa faisabilité
- **Etudes de faisabilités et de pré programmation.** Cadrer plus finement le projet, formaliser l’enveloppe budgétaire, s’assurer du respect du calendrier. Cerner les attentes et préciser les caractéristiques du projet en termes d’objectifs, de performance, de coûts.
- **Mise en œuvre de démarche participative.** Faire émerger les usages, attentes et besoins des usagers pour mettre en place des solutions innovantes via des mécanismes de concertation et de mobilisation.
- **Etude de programmation et suivi des études de MOE.** Formaliser le scénario choisi via un document cadre (le PTD) et accompagner la conception opérationnelle du projet jusqu’au stade APS, APD et PRO.

Pour en savoir plus [contactez votre direction régionale](#)

Ailleurs dans l’écosystème

- **Archiclasse** propose une démarche pour accompagner les usagers dans la définition de leurs projets d’aménagement. La démarche est pensée pour être mise en œuvre par des prestataires externes, formés, et suivis par les collectivités.
- Le **Conseil d’Architecture, d’Urbanisme et de l’Environnement (CAUE)**, présent dans chaque département, contribue directement ou indirectement à la formation et au perfectionnement des maîtres d’ouvrage, des professionnels et des agents des administrations et des collectivités qui interviennent dans le domaine de la construction.
- **ADEME**, le schéma directeur immobilier
 - <https://www.banquedesterritoires.fr/sites/default/files/2019-11/Plaquette%20pages%20SDI%20-%20octobre%202019.pdf>

Cas d’usages

- Schéma directeur immobilier – **Elaboration du schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) de l’AFPA** <https://www.scet.fr/elaboration-du-schema-pluriannuel-de-strategie-immobiliere-spsi-de-lafpa>
- Ouverture d’un espace d’accueil pour les parents – **La maison des parents à Brest** <http://observatoire-reussite-educative.fr/thematiques/parents-familles/experiences-initiatives/la-maison-des-parents-de-brest-1>
- « Cours d’écoles ouvertes » « **Patis Oberts** » – **Barcelone (Espagne)** Depuis 2006, le projet Patis Oberts vise à transformer les écoles de Barcelone en un lieu de renforcement du lien social du quartier. <https://ajuntament.barcelona.cat/educacio/ca/patis-escolars-oberts-al-barri> (page web en catalan)

- « **Projet écoles ouvertes** » - **Athènes et Thessalonique (Grèce)** Dans ces deux villes grecques, l'objectif est de transformer les écoles en lieu culturel de quartier, ouverts aux habitant-e-s. En dehors des heures scolaires, des associations et volontaires peuvent prendre possession de la cour et des locaux afin d'organiser une multitude d'ateliers.

<https://www.youtube.com/watch?v=JJ1JNa5HEJY> (vidéo en grec sous-titrée anglais)

Pour aller plus loin

- Comment accompagner l'émergence et faciliter la mise en œuvre d'un projet ?

[Fiche transverse n°A: Assistance à maîtrise d'ouvrage](#)

- Comment conduire un projet en associant les usagers ?

[Fiche transverse n°B: Concertation](#)

- Comment financer un projet de bâti scolaire ?

[Fiche transverse n°C: Ingénierie financière](#)

- Comment optimiser les coûts d'exploitation et de consommation du parc scolaire ?

[Fiche thématique n°2: Optimisation des coûts d'exploitation](#)