



**MINISTÈRE
DE L'ECONOMIE,
DES FINANCES
ET DE LA SOUVERAINETÉ
INDUSTRIELLE ET NUMÉRIQUE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Direction de l'immobilier de l'Etat

GUIDE MÉTHODOLOGIQUE

Élaborer un Schéma Pluriannuel de Stratégie Immobilière (SPSI) de troisième génération Période 2021-2025



**DIRECTION GÉNÉRALE DES
FINANCES PUBLIQUES**

Décembre 2023

TABLE DES MATIERES

| | |
|--|-----------|
| AVANT-PROPOS..... | 1 |
| PREAMBULE | 2 |
| 1 OBJECTIFS DU SPSI | 2 |
| 2 LE NOUVEAU CADRE METHODOLOGIQUE | 5 |
| PRESENTATION DU CONTEXTE | 6 |
| 1 PRESENTATION DE L'OPERATEUR..... | 6 |
| 2 BILAN DU PRECEDENT SPSI DE L'OPERATEUR | 6 |
| PHASE DIAGNOSTIC | 7 |
| 1 DIAGNOSTIC DU PARC IMMOBILIER | 7 |
| 1.1 Recensement et inventaire des biens de l'opérateur | 8 |
| 1.2 Diagnostic d'occupation, fonctionnel, technique, réglementaire et environnemental des biens | 9 |
| 1.2.1 Diagnostic d'occupation | 9 |
| 1.2.2 Diagnostic fonctionnel..... | 10 |
| 1.2.3 Diagnostic technique..... | 10 |
| 1.2.4 Diagnostic réglementaire | 10 |
| 1.2.5 Diagnostic énergétique et environnemental | 11 |
| 1.3 Analyse des indicateurs clés de l'OAD..... | 11 |
| 2 DIAGNOSTIC FINANCIER | 12 |
| 2.1 Dépenses immobilières de l'opérateur | 12 |
| 2.2 Moyens financiers de l'opérateur | 12 |
| 2.2.1 Budget global..... | 12 |
| Le recensement des moyens financiers de l'opérateur consiste en l'identification et la décomposition des différentes sources de financement à sa disposition et permettant de financer ses activités. | 12 |
| 2.2.2 Budget immobilier | 12 |
| 3 DIAGNOSTIC DES MOYENS HUMAINS..... | 13 |
| 3.1 Etat des lieux des moyens humains | 14 |
| 3.1.1 Asset Management – Gestion stratégique d'actifs | 14 |
| 3.1.2 Property Management – Gestion technique, budgétaire et administrative du parc..... | 14 |
| 3.1.3 Facility Management – Gestion des sites occupés | 14 |

| | | |
|----------|---|------------------|
| 3.1.4 | Project Management – Montage et conduite des opérations immobilières | 15 |
| 3.2 | Etat des lieux des compétences | 15 |
| 3.2.1 | Domaines de compétences identifiés | 15 |
| 3.2.2 | Besoins en formation | 16 |
| 4 | DIAGNOSTIC DU SYSTEME D'INFORMATION IMMOBILIER | 16 |
| 5 | ARTICULATION ENTRE LE DIAGNOSTIC ET LA STRATEGIE | 16 |
| | <i>PHASE STRATEGIE</i> | <i>18</i> |
| 1 | STRATEGIE DE L'ETABLISSEMENT | 18 |
| 1.1 | Articulation entre la stratégie de l'établissement et sa stratégie immobilière | 18 |
| 1.2 | Spécificités métiers de l'opérateur et conséquences sur l'immobilier | 18 |
| 1.3 | Définition et expression des besoins immobiliers | 18 |
| 1.4 | Organisation des espaces de travail | 19 |
| 1.5 | Stratégie de performance environnementale | 19 |
| 1.6 | Inscription de la stratégie immobilière dans les dynamiques ministérielle et interministérielle | 19 |
| 2 | STRATEGIE PATRIMONIALE | 20 |
| 2.1 | Objectifs et exposé de la stratégie patrimoniale | 20 |
| 2.2 | Présentation des scenarii étudiés | 21 |
| 2.3 | Opérations patrimoniales envisagées | 21 |
| 3 | STRATEGIE D'INTERVENTION | 22 |
| 3.1 | Objectifs de la stratégie d'intervention | 23 |
| 3.1.1 | Objectifs techniques | 23 |
| 3.1.2 | Objectifs réglementaires | 23 |
| 3.1.3 | Objectifs énergétiques et environnementaux | 23 |
| 3.2 | Opérations envisagées | 23 |
| 4 | SYNTHESE DE LA PHASE STRATEGIE | 24 |
| 5 | SUIVI DE LA MISE EN œuvre DU SPSI | 24 |
| 6 | PROJECTIONS DE LA STRATEGIE PATRIMONIALE ET D'INTERVENTION AU-DELA de la période du SPSI de troisième generation | 24 |
| 6.1 | En stratégie patrimoniale | 24 |
| 6.2 | En stratégie d'intervention | 25 |
| 7 | COÛT ET FINANCEMENT DES OPERATIONS IMMOBILIERES | 25 |

| | | |
|-----|---------------------------------|----|
| 7.1 | Coût des opérations | 25 |
| 7.2 | Financement des opérations..... | 25 |
| 7.3 | Valorisation | 26 |

AVANT-PROPOS

L'atteinte des objectifs assignés à la politique immobilière de l'Etat (PIE) suppose que chaque bien relevant du parc immobilier soit intégré dans une réflexion globale permettant d'apprécier son inscription dans cette politique.

Cette ambition repose sur la capacité de la fonction immobilière à développer et exposer une vision stratégique de son parc, dont les schémas pluriannuels de stratégie immobilière (SPSI) constituent l'un des instruments privilégiés au côté des schémas directeurs immobiliers régionaux (SDIR).

L'élaboration des SPSI est un processus engagé depuis plusieurs années, qui a fait l'objet dès 2009 d'un cadre méthodologique diffusé par France Domaine, puis par la direction de l'immobilier de l'Etat, auprès des opérateurs et de leurs tutelles. La dernière mise à jour de ce cadre (dit « de seconde génération ») a été diffusée en 2016.

Il est apparu nécessaire d'actualiser ce cadre, non seulement pour tenir compte des constats opérés par la DIE à travers l'examen de près de 200 SPSI produits depuis 2016, mais également pour intégrer les nombreuses évolutions, survenues ou en cours, sur différentes thématiques, au premier rang desquelles la performance environnementale ou l'aménagement des espaces de travail. Enfin, à la lumière des difficultés rencontrées lors de l'élaboration de certains SPSI, la DIE a souhaité, en rénovant la trame et les annexes du SPSI, faciliter encore davantage l'exercice pour les opérateurs.

Conçu comme une aide sur laquelle les opérateurs doivent s'appuyer pour élaborer leur SPSI, le présent guide constitue la pierre angulaire de ce cadre méthodologique rénové. Ainsi, au-delà des ajustements de fond qui y sont apportés, son objectif premier, plus que la formalisation adéquate du SPSI, est d'accompagner l'opérateur dans la démarche d'élaboration d'une stratégie immobilière robuste. Les bénéfices attendus d'une telle démarche justifient d'aller au-delà du formalisme pour s'imprégner pleinement de la méthode.

Ce guide méthodologique est accompagné d'un kit d'accompagnement composé :

- D'une trame de SPSI, qui servira de guide pour la rédaction ;
- De deux annexes à remplir sous forme de tableaux qui viendront compléter le contenu du SPSI ;
- De deux tableaux de bord fournis à titre d'exemples pour la synthèse de la phase stratégie et le suivi du SPSI ;
- D'une boîte à outils décrivant des précisions en termes de doctrine, d'outils informatiques et de méthode.

Naturellement, la DIE accompagnera les opérateurs dans l'appropriation et la conduite d'élaboration de leur SPSI.

PREAMBULE

1 OBJECTIFS DU SPSI

Les Schémas Pluriannuels de Stratégie Immobilière (SPSI) ont été présentés aux opérateurs de l'Etat par une circulaire du 16 septembre 2009. Les SPSI visent à décliner la stratégie métier de l'établissement dans sa composante stratégie immobilière. Les SPSI ont pour objectif de **développer une connaissance et une vision stratégique du patrimoine occupé par les opérateurs afin d'identifier des leviers permettant d'atteindre les critères de performance immobilière selon les quatre axes stratégiques de la PIE :**

- La connaissance et la valorisation du patrimoine immobilier ;
- La rationalisation et l'optimisation de la gestion immobilière ;
- La modernisation et l'amélioration de la performance énergétique du parc immobilier ;
- La professionnalisation de la fonction immobilière.

Dans cette perspective, les SPSI ne sauraient se traduire par une collection de projets. Ils constituent le résultat d'une démarche stratégique articulée en différentes étapes complémentaires et indispensables. Ces étapes doivent offrir une véritable vision stratégique des opérations. Il est donc fondamental que les opérateurs élaborent des **SPSI prospectifs** et non rétrospectifs. Les évolutions apportées en 2019 dans le processus d'analyse des SPSI pour en accélérer le déroulement s'inscrivent résolument dans cet objectif (Cf. schéma page 3).

Les SPSI construisent et formalisent la contribution de l'immobilier aux évolutions du périmètre des missions et objectifs stratégiques de l'opérateur, en fonction des moyens et ressources dont il dispose, dans le cadre de la politique immobilière de l'Etat, des orientations définies par sa tutelle et de l'organisation de ses services. Au-delà de cette dimension prospective, les SPSI permettent d'instaurer une méthodologie pérenne d'analyse, de gestion et de pilotage du parc immobilier occupé, qui s'appuie sur une analyse exhaustive du parc existant.

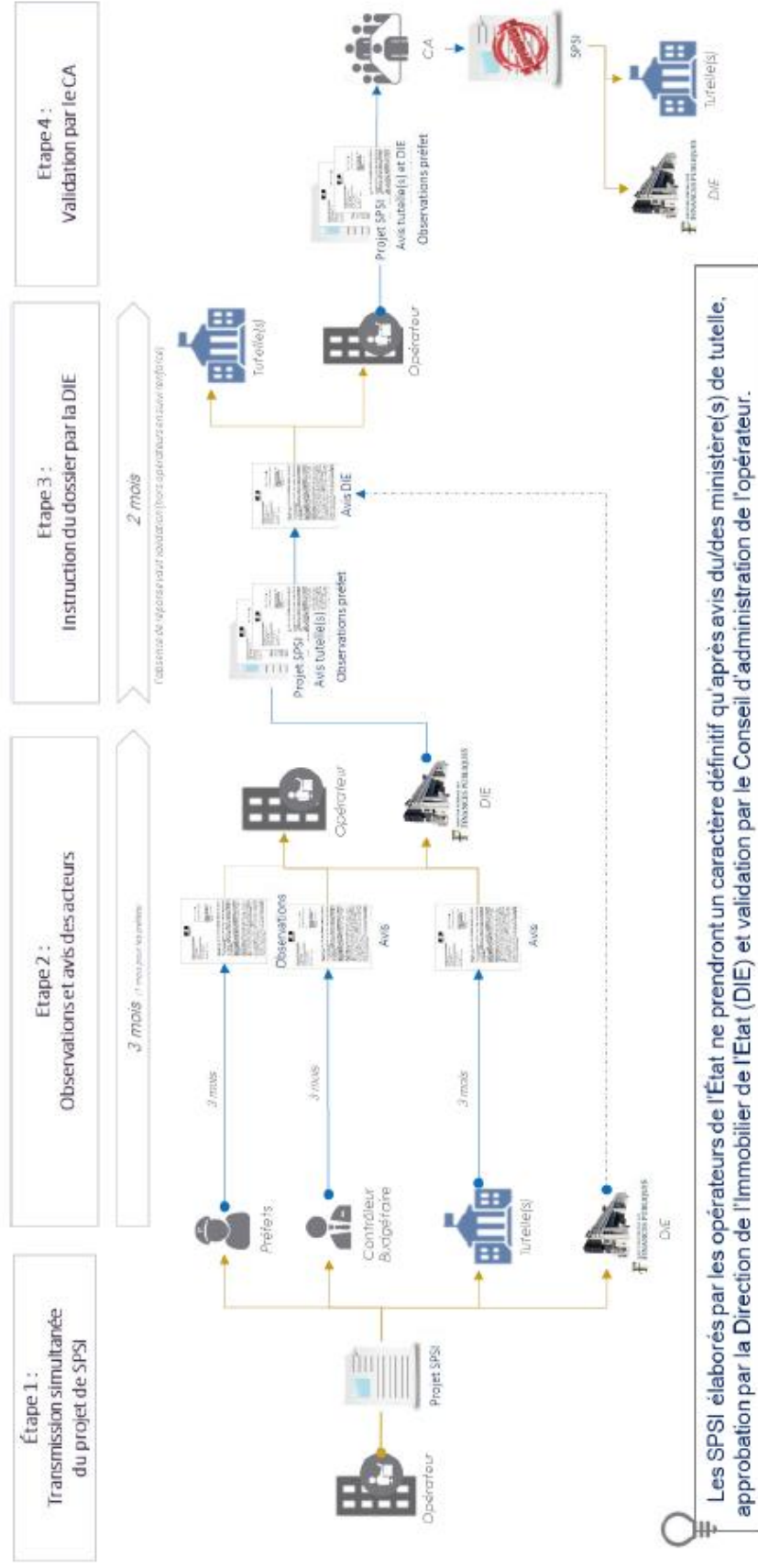
L'enjeu du SPSI a été réaffirmé avec l'instruction n° SPR/2023/06/575 du 15 juin 2023, qui conditionne les financements interministériels notamment à la qualité de la donnée présente au sein du référentiel technique (RT), en termes de complétude comme d'actualisation, et à l'existence d'un schéma pluriannuel de stratégie immobilière validé, permettant d'apprécier l'alignement du projet sur la stratégie immobilière et, pour les projets de taille importante, à leur inscription préalable au sein du SPSI.

Par ailleurs, les SPSI des opérateurs doivent s'inscrire dans une logique territorialisée afin de pouvoir saisir les opportunités de mutualisation à l'échelle régionale et/ou locale. Ainsi, les opérateurs font partie intégrante du périmètre de réflexion des SDIR et devront tenir compte, dans la définition de leur stratégie immobilière, des orientations définies dans le cadre des SDIR correspondant à leurs implantations immobilières.

Enfin, la stratégie proposée dans le cadre du SPSI ne doit pas rester un exercice ponctuel. S'inscrivant dans un cadre pluriannuel, sa mise en œuvre doit être pilotée de manière à suivre l'atteinte des objectifs,

mais également à prendre en compte les évolutions survenant dans l'environnement interne ou externe de l'opérateur.

Circulaire SPSI des Opérateurs de l'État | Modalités et circuit de validation



2 LE NOUVEAU CADRE METHODOLOGIQUE

Ce cadre méthodologique de troisième génération capitalise sur les deux précédents et sur les évolutions du secteur de l'immobilier (transition énergétique, transition numérique, etc) afin d'offrir aux opérateurs un outil plus adapté à leurs besoins, aux problématiques et à leurs enjeux actuels. Il est à destination tant des opérateurs que des ministères de tutelle ou d'autres acteurs parties prenantes de l'élaboration d'un SPSI.

Le kit d'accompagnement mis à leur disposition est composé des documents suivants :

- Le présent **guide de rédaction**, au sein duquel chaque étape de l'élaboration d'un SPSI est présentée (objectifs, contenu attendu et présentation des outils à disposition auxquels les opérateurs peuvent se référer dans la boîte à outils).
- La **trame de rédaction du SPSI** à respecter
- Les **annexes à compléter et à fournir au format Excel ou LibreOffice** dans le cadre de la rédaction du SPSI : « Annexe 1_Diagnostic » et « Annexe 2_Stratégie ».
- Deux **tableaux de bord** fournis à titre d'exemples pour la synthèse de la phase stratégie et le suivi du SPSI.
- Une **boîte à outils** dans laquelle sont répertoriés tous les outils mis à disposition des opérateurs pour les accompagner dans l'élaboration de leur SPSI et dans la prise de décisions relatives au patrimoine immobilier occupé.

Le SPSI de l'opérateur se présentera donc sous la forme d'un document bâti selon la méthodologie décrite, rédigée à partir de la trame fournie, et **accompagné de ses annexes 1 Diagnostic et 2 Stratégie** à fournir au format Excel ou LibreOffice.

Il est rappelé que l'élaboration du SPSI se base sur la description du parc renseignée dans le système d'information immobilier de l'Etat (SIIIE), et notamment les applications Chorus RE-FX, le Référentiel Technique (RT) et l'Outil d'Aide au Diagnostic (OAD). Sont recensés dans l'inventaire Chorus RE-FX tous les biens propriété de l'Etat ou des établissements publics, utilisés et/ou gérés par les services de l'Etat ou les établissements publics, quel que soit le propriétaire, le lien juridique ou le statut juridique. La qualité des données dans l'inventaire Chorus RE-Fx est une étape essentielle car cet outil alimente les applicatifs interministériels de gestion immobilière. La présence d'un bien dans Chorus RE-FX entraîne son référencement dans le RT et sa prise en compte dans l'OAD.

La qualité et la complétude des données descriptives des biens dans le RT constituent les éléments clefs de l'efficacité et de la qualité du travail d'élaboration d'un SPSI. Elles en sont donc le préalable.

Pour autant, l'opérateur devra veiller à cette qualité et cette complétude dans le temps, une stratégie immobilière ne constituant pas un exercice ponctuel, mais bien un instrument de maîtrise et de pilotage du parc immobilier sur le long terme.

PRESENTATION DU CONTEXTE

1 PRESENTATION DE L'OPERATEUR

Cette partie a pour objectif de présenter l'opérateur de façon synthétique en précisant les éléments suivants, qui permettront de faciliter la compréhension de la démarche stratégique décrite dans le document :

- Date de création, fusion ou regroupement éventuel, ...,
- Ministère(s) de tutelle,
- Missions,
- Fonctionnement,
- Effectifs,
- Budget, etc.

Concernant les effectifs, il s'agit de préciser les effectifs des personnels, y compris les personnels contractuels et vacataires, le nombre d'ETP¹ et pour les établissements recevant du public la fréquentation en nombre de personnes.

Certains aspects et notamment la stratégie métier sous-jacente à la stratégie immobilière seront précisés plus loin dans le document. Le cas échéant, l'opérateur peut également apporter des éléments de contexte qu'il jugera utiles.

Une description générale des relations entre l'opérateur et son (ses) ministère(s) de tutelle est également utile. En cas de pluralité de tutelles, il est nécessaire de préciser comment s'établit la relation sur le sujet des moyens, notamment immobiliers.

2 BILAN DU PRECEDENT SPSI DE L'OPERATEUR

Le bilan du SPSI précédent a pour objectif de présenter brièvement le SPSI de la période précédente et le résultat de la mise en œuvre de la stratégie qui y était proposée : sa date d'envoi à la direction de l'immobilier de l'Etat (DIE), les dates de la période couverte, la date d'avis de la DIE, les recommandations émises par celle-ci le cas échéant, l'effectivité de leur prise en compte, les problématiques identifiées dans le diagnostic, les objectifs de la stratégie immobilière, les opérations réalisées (avec leurs montants), les opérations n'ayant pu être réalisées (avec leurs montants) ainsi que les motifs de leur non-réalisation et s'il y a lieu, l'évolution de la stratégie intervenue sur cette période et son explication.

¹ Ces notions évolueront prochainement dans la continuité des réflexions conduites sur les espaces de travail et donneront lieu à une note additionnelle au présent guide méthodologique.

PHASE DIAGNOSTIC



Outil de référence : Glossaire de l'immobilier

Le diagnostic est le socle indispensable sur lequel pourra être bâtie la stratégie proposée au sein du SPSI. Il s'appuie sur une analyse globale et suffisamment précise du parc immobilier, des moyens humains, des compétences disponibles et des ressources financières identifiées. La phase de diagnostic constitue donc un préalable indispensable à la démarche.

Le diagnostic permet de mieux connaître le parc mais aussi d'anticiper les évolutions, y compris celles des effectifs et des modes d'organisation du travail.

L'existence d'un diagnostic fiable et complet portant sur l'ensemble du parc permettra l'élaboration de la segmentation de l'ensemble des biens, et l'adaptation du parc immobilier aux réorganisations et évolutions des missions.

Le diagnostic portera sur trois aspects : le parc immobilier, les moyens humains et les compétences et des moyens financiers.

1 DIAGNOSTIC DU PARC IMMOBILIER



Le diagnostic est établi en grande partie sur la base des données du RT. Celles-ci doivent donc être renseignées de manière exhaustive, actualisées et pertinentes. Parmi elles, 15 données sont particulièrement prioritaires pour pouvoir élaborer le SPSI.

Préalable indispensable à l'élaboration d'une stratégie cohérente, robuste et réaliste, le diagnostic du parc immobilier consiste à analyser les informations relatives à tous les bâtiments composant le parc occupé. Il doit permettre, au travers des indicateurs et restitutions de l'OAD, de :

- Cerner les principales caractéristiques du parc immobilier de l'opérateur dans son ensemble quel que soit le statut des biens : domanial, locatif, bien propre, etc... ;
- Réaliser une évaluation qualitative des bâtiments composant le parc immobilier.

L'ensemble de ces informations doit ainsi faire l'objet, au préalable, d'une mise à jour du parc réellement occupé dans le système d'information immobilier de l'Etat (SIIE) et plus précisément dans Chorus RE-FX. Il est donc impératif d'utiliser ou d'alimenter en données les outils de l'immobilier de l'Etat, et ce, même si l'opérateur dispose d'un outil propre de gestion patrimoniale. Le cas échéant, les données contenues dans ce dernier pourront alimenter le RT par transfert de fichier (possibilité d'imports manuels via des fichiers plats).

L'annexe 1_Diagnostic présentant les éléments de diagnostic de manière fine doit être jointe au SPSI afin de permettre à la DIE de mieux appréhender les conclusions de la phase diagnostic du SPSI.

Cette articulation entre SPSI et annexe 1_Diagnostic doit être d'autant plus respectée que le parc est important.

1.1 Recensement et inventaire des biens de l'opérateur



Outils de référence : dans l'OAD, onglet « Synthèse » en prenant en compte toutes les surfaces de tous les types de biens et onglet « Listes détaillées » ; la doctrine de la politique immobilière de l'Etat.

L'inventaire immobilier est une double obligation pour l'opérateur :

- au plan comptable, il doit faire l'inventaire des biens qu'il contrôle et les inscrire à son bilan ;
- au plan domanial, l'opérateur est tenu de communiquer à l'État (DIE) l'inventaire de ses biens en application du Code général de la propriété des personnes publiques (CG3P) : inventaire immobilier tenu sur le module informatique Chorus RE-FX.

Le recensement et l'inventaire du parc immobilier constituent des étapes décisives qui doivent apporter la connaissance la plus exhaustive et la plus à jour possible des biens occupés. Bien évidemment, ce recensement et cet inventaire doivent être cohérents avec la comptabilité de l'opérateur (biens contrôlés inscrits à son bilan).

La boîte à outils indique la méthodologie à suivre pour qualifier le parc (partie Outil d'aide au diagnostic / 2. Recensement et inventaire). Ce recensement sera présenté de manière synthétique dans le SPSI et détaillé dans l'Annexe 1_Diagnostic (premier onglet « Données générales »).

Si la liste des biens présents dans l'OAD est incomplète, il appartient à l'opérateur d'actualiser et de fiabiliser les données renseignées au sein de l'inventaire Chorus RE-FX (pour plus d'informations sur cette procédure : <https://www.portail-immo.gouv.fr/articles/gestion-strategique-asset?cat=666> ou bureau.die1b.fiabilisation-refx@dgifp.finances.gouv.fr).

L'opérateur indique également pour chacun de ces biens le statut (domanial, pris à bail, mise à disposition), et le nombre de résidents.

S'agissant des biens domaniaux de l'État, l'exercice doit être l'occasion de vérifier et de mettre à jour le cas échéant les conventions d'utilisation permettant l'occupation des biens.

S'agissant des biens pris à bail, le montant des loyers et l'échéance du bail constituent bien évidemment des informations très importantes pour la construction de la stratégie.

L'opérateur indiquera par ailleurs si le parc occupé comprend des biens classés et/ou inscrits au titre des monuments historiques, et si celui-ci est composé de biens qui relèvent des immeubles de grande

hauteur (l'IGH)², en précisant le nombre de bâtiments, l'identifiant Chorus RE-FX et les surfaces des bâtiments concernés.³

1.2 [Diagnostic d'occupation, fonctionnel, technique, réglementaire et environnemental des biens](#)

L'objectif du diagnostic d'occupation, fonctionnel, réglementaire, technique et environnemental est d'établir un état des lieux du parc occupé. Cet état des lieux contribuera à la définition de la stratégie patrimoniale, puis de la stratégie d'intervention qui doit découler de celle-ci.

Les points d'attention des diagnostics fonctionnel, technique, réglementaire et environnemental seront renseignés dans les onglets « Diagnostic détaillé » et « Occupation » de l'Annexe 1_Diagnostic.

1.2.1 [Diagnostic d'occupation](#)

L'opérateur précise les ratios d'occupation suivants, en fonction de la nature de ses activités (tertiaire, recherche, formation, enseignement, sécurité etc.) et les situe par rapport aux objectifs de la PIE et de ses autorités de tutelle (référentiels).

L'opérateur précise le cas échéant les sites en multi-occupation et les proratas d'occupation respectifs.

Opérateurs administratifs et surfaces de bureaux, quelle que soit l'activité de l'opérateur :

Pour les **bureaux**, il est demandé d'indiquer *a minima* ⁴:

- Le ratio moyen SUB / résident,
- Le ratio moyen SBA / résident si connu,
- Le nombre de biens pour lesquels le ratio SUB / Résidents est supérieur à la cible de 16 m² SUB / Résidents, ainsi qu'au plafond de 18 m² SUB / Résidents,
- Les biens pour lesquels des projets d'aménagements suivant les principes des nouveaux espaces de travail sont déjà réalisés, en cours ou déjà prévus formellement,
- Le nombre de tiers lieux mis en place le cas échéant, avec les surfaces correspondantes ainsi que leur taux d'occupation respectif sur la dernière année écoulée.

Outre le nombre de résidents, le SPSI précisera le nombre de postes de travail existants dans son parc immobilier.

Les informations permettant de prendre en compte les spécificités d'activité et d'occupation seront demandées à l'avenir dans le cadre des recommandations du rapport sur l'immobilier public de demain.

Ecoles d'architecture, d'art, de paysage :

- Taux d'occupation des salles banalisées (salles de cours, amphithéâtres), des ateliers et niveau

² La notion immeuble de grande hauteur (IGH) désigne tout immeuble d'habitation dépassant les 50 mètres de hauteur et toute autre construction de plus de 28 mètres. La mesure est effectuée en partant du plancher bas du dernier niveau de l'immeuble et en descendant jusqu'au niveau le plus haut du sol extérieur.

³ Il est rappelé que ces bâtiments sont identifiables dans le RT et l'OAD.

⁴ Les notions utilisées pour le diagnostic d'occupation des bureaux sont définies dans la circulaire n°6392-SG du 8 février 2023 relative à la nouvelle doctrine d'occupation des immeubles tertiaires de l'Etat.

de saturation des réserves

Musées et établissements culturels à vocation d'accueil de public :

- Ratio SUB / visiteur et ratio SUB d'exposition / SUB
- Taux d'occupation des espaces de réserves

Pour les bureaux, l'opérateur distingue les postes de travail occupés et ceux qui le sont partiellement, ainsi que les surfaces des salles de réunion, de formation, etc. L'opérateur est invité à proposer tout indicateur supplémentaire qu'il estime pertinent pour l'analyse de l'occupation réelle des surfaces.

1.2.2 *Diagnostic fonctionnel*

Le diagnostic fonctionnel doit faire l'objet d'une attention particulière. Il permet en effet de s'assurer de l'adéquation entre le patrimoine et son usage actuel ou à venir donc de déduire si les locaux occupés sont adaptés ou pas à leur usage. Ce diagnostic est également l'occasion d'examiner la manière dont les biens du parc immobilier s'inscrivent dans leur environnement direct : proximité avec les équipements urbains de transport, de restauration, les infrastructures culturelles, les locaux d'autres opérateurs de l'Etat, etc.

1.2.3 *Diagnostic technique*



Outil de référence : OAD, onglets « Conformité des bâtiments » et « Préservation du patrimoine »

Le diagnostic technique apporte une vision de l'état de santé du parc, des problématiques majeures d'ordre technique, c'est-à-dire relatives à la structure, aux équipements techniques (chauffage, ventilation, etc.), aux aménagements intérieurs (sols, murs, plafonds...) et extérieurs (voirie et réseaux divers, espaces verts, clôtures et portails...) et à l'accessibilité du parc.

1.2.4 *Diagnostic réglementaire*



Outil de référence : OAD, onglet « Conformité des bâtiments » et onglet « Complétude et cohérence des données »

Le diagnostic réglementaire porte sur l'état des bâtiments en matière d'amiante, de sécurité incendie (Code du travail, établissement recevant du public-ERP et/ou immeuble de grande hauteur-IGH) et de sûreté. Il doit s'appuyer, en majeure partie, sur les contrôles réglementaires et les rapports des visites de commissions de sécurité.

1.2.5 Diagnostic énergétique et environnemental



Outil de référence : OAD : onglet « Liste détaillée » item « Energie » et onglet « Modernisation du parc ».

Le diagnostic énergétique et environnemental consiste en une présentation, dans le SPSI :

- De la politique environnementale de l'opérateur (grands axes stratégiques, présence d'un schéma directeur énergie,...) ;
- Des consommations et productions énergétiques du parc immobilier ainsi que des émissions de gaz à effet de serre (GES) associées, des étiquettes de consommation énergétique (kWh EP⁵/m².an) et d'émissions de GES(kg eq CO₂/m².an) qui en découlent en cas de réalisation de diagnostics de performance énergétique (DPE) et du respect de l'éventuelle obligation d'affichage de ceux-ci ;
- Des bâtiments assujettis au décret tertiaire.

Une attention particulière devra être portée sur ce diagnostic, et l'opérateur devra analyser les points forts et les points faibles du parc immobilier en matière énergétique et environnementale au regard de l'atteinte des objectifs fixés dans le décret tertiaire.

1.3 [Analyse des indicateurs clés de l'OAD](#)



Outil de référence : OAD : onglets « Préservation du bâtiment », « Optimisation des surfaces et des coûts », « Modernisation du parc » et « Conformité des bâtiments ».

Doivent être ici rappelés et analysés les trois indicateurs clés de l'OAD, qui constituent une synthèse des éléments du diagnostic constitué précédemment :

- La préservation contre le risque d'obsolescence (réglementaire, technique ou fonctionnelle) : pérennité et maintien en état du patrimoine, sécurisation du parc et mise aux normes ;
- L'optimisation du parc en termes d'occupation des surfaces et de coûts d'utilisation ;
- La modernisation du parc tant en matière de développement durable que de développement technologique, de confort et d'adaptation à l'usage.

L'OAD calcule ainsi une note globale par axe stratégique du SPSI (préservation, optimisation, modernisation) à l'échelle d'un bâtiment ou d'un parc. L'onglet « Conformité des bâtiments » de l'OAD permet de consulter la note globale par axe stratégique à l'échelle du périmètre sélectionné et d'extraire une liste des bâtiments avec ces trois notes au format Excel.

⁵ EP : Energie primaire

Points d'attention :

- Ces indicateurs ne sont exploitables que si la note de complétude des données à l'échelle du périmètre défini est supérieure à 240/275.
- En outre, il s'agit de données « brutes ». Il convient donc d'être particulièrement prudent dans l'interprétation de ces données et d'en effectuer une analyse argumentée, notamment à la lumière des éléments de diagnostics exposés dans les paragraphes précédents.

2 DIAGNOSTIC FINANCIER

Le diagnostic financier, à partir de l'analyse des ressources financières et des dépenses immobilières, doit permettre de présenter la situation financière et budgétaire de l'opérateur.

2.1 [Dépenses immobilières de l'opérateur](#)



Outil de référence : OAD : onglet « Liste détaillée » item « Bail/CODHC » et onglet « Complétude et cohérence des données » item « Charges fonct. »

L'évolution sur les cinq dernières années de la dépense immobilière par catégorie de dépense et par source de financement doit être précisée en annexe 1_Diagnostic : charges de fonctionnement (fluides-énergie, entretien-maintenance, nettoyage, sûreté, loyers et charges locatives) et dépenses d'investissement (acquisitions, constructions, gros entretien renouvellement, dépenses exceptionnelles, etc.).

Ces données doivent être analysées et les éléments de contexte ou de conjoncture permettant d'expliquer les variations importantes précisés.

2.2 [Moyens financiers de l'opérateur](#)

2.2.1 *Budget global*

Le recensement des moyens financiers de l'opérateur consiste en l'identification et la décomposition des différentes sources de financement à sa disposition et permettant de financer ses activités.

2.2.2 *Budget immobilier*

Le recensement des moyens financiers immobiliers sur les cinq dernières années inclut l'intégralité des sources de financement destinées à l'immobilier :

| |
|---|
| RESSOURCES FINANCIERES DE L'IMMOBILIER |
| Ressources de fonctionnement |

| |
|--|
| <i>Part de la subvention pour charge de service public (SCSP)</i> |
| <i>Autres subventions</i> |
| Ressources d'investissement |
| <i>Dotations et subventions</i> |
| <i>Autres financements extérieurs (contrat de plan Etat-région -CPER, ...)</i> |
| <i>Fonds propres</i> |

Il est à indiquer en annexe 1 les éléments qui suivent la même décomposition que ceux recensés dans le cadre des conférences immobilières organisées par la Direction du budget et la DIE à savoir :

- Le total des ressources Etat dont dispose l'opérateur (SCSP, dotations, taxes affectées le cas échéant) ;
- Les autres subventions de fonctionnement ;
- Les sources institutionnelles et diverses : dotations, CPER, crédits européens, emprunt, mécénat, valorisation immobilière (autorisations d'occupation temporaire -AOT, locations, ...), etc.
- Les fonds propres de l'opérateur consacrés à l'immobilier.

Ces ressources seront à répartir entre celles qui financent le fonctionnement et celles qui financent l'investissement. Les résultats obtenus (montants en exécution) doivent être analysés dans le SPSI.

3 DIAGNOSTIC DES MOYENS HUMAINS

Le recensement des ressources immobilières consiste à faire l'état des lieux des moyens et compétences des acteurs immobiliers au service de l'opérateur, afin d'établir si ces ressources sont suffisantes et adaptées. Le cas échéant, le besoin en formations et/ou les possibilités de mutualisation de certaines compétences seront exposés.

Pour recenser les moyens humains et les compétences dédiés à la fonction immobilière, il convient de renseigner l'onglet Moyens Humains de l'annexe 1_Diagnostic. Un organigramme fonctionnel pourra être joint.

L'état des lieux des moyens humains et des compétences doit faire l'objet d'une analyse dans le cadre du SPSI, qui sur ce volet poursuit un double objectif :

- Identifier et présenter les moyens humains disponibles pour la gestion et le pilotage du parc immobilier de l'opérateur et a contrario les éventuels besoins en moyens humains pour chaque domaine de la gestion immobilière ;
- Rechercher les pistes de mutualisation au niveau régional et national entre les différentes ressources disponibles en interministériel (appui technique, formation, diffusion de documentation...), l'objectif étant de constituer un véritable réseau des acteurs dédiés à l'immobilier. La réflexion sur des propositions de mutualisation peut se faire en lien avec la DIE et/ou le RRPIE du périmètre géographique dont relève l'opérateur ainsi qu'en lien avec sa tutelle.

3.1 Etat des lieux des moyens humains

Le recensement des moyens humains consiste à identifier, au sein de l'opérateur :

- Les effectifs totaux dédiés à l'immobilier : effectifs des personnels, y compris des personnels contractuels et vacataires ;
- Les équivalents temps plein travaillés (ETP) pour chaque fonction immobilière.

L'objectif du recensement des moyens humains est d'obtenir une photographie actuelle, mais également prospective, de l'ensemble des moyens humains mobilisables sur la fonction immobilière de l'opérateur.

Au regard de l'importance croissante de cet aspect, une description de l'organisation mise en place pour assurer la relation avec les occupants des locaux (mesure de la satisfaction, expression des besoins, ...) constitue un apport dans la compréhension de la dynamique immobilière au sein de l'opérateur.

Pour mémoire, les quatre fonctions immobilières sont les suivantes (l'opérateur pourra se référer au document de la DIE « L'organisation de la fonction immobilière en région » qui détaille les missions relevant de chaque fonction, qui sera mis en ligne prochainement sur le portail de l'immobilier de l'Etat) :

3.1.1 *Asset Management – Gestion stratégique d'actifs*

- Connaître le parc constituant le portefeuille bâti et non bâti en s'appuyant sur les données bâtimentaires renseignées dans les outils de la PIE ;
- Définir la stratégie immobilière ;
- Suivre la mise en œuvre du schéma directeur immobilier et le mettre à jour ;
- Animer et coordonner les acteurs du réseau immobilier.

3.1.2 *Property Management – Gestion technique, budgétaire et administrative du parc*

- Piloter la gestion technique du parc : suivi de la connaissance du parc occupé au regard des obligations réglementaires qui s'imposent à l'Etat en tant que gestionnaire de parc, pilotage de l'exploitation / maintenance (gestion et exploitation des contrats) et du gros entretien renouvellement (GER), pilotage de la performance énergétique et environnementale ;
- Assurer la gestion budgétaire : élaboration des budgets et suivi de l'exécution budgétaire ;
- Assurer la gestion administrative et l'évaluation du portefeuille d'actifs : gestion domaniale et suivi juridique, suivi de l'inventaire de l'Etat, gestion du référentiel immobilier ministériel, commercialisation, suivi des transactions immobilières et des évaluations.

3.1.3 *Facility Management – Gestion des sites occupés*

- Gérer les relations et les services aux occupants ;
- Gérer l'entretien courant et l'exploitation du parc bâti et non bâti ;

- Assurer le suivi des marchés d'exploitation et de maintenance et des obligations réglementaires ;
- Recenser les besoins d'interventions et de dépannages préventifs, palliatifs et curatifs ;
- Suivre les consommations de fluides, mettre en place et suivre les actions d'efficacité énergétique.

3.1.4 *Project Management – Montage et conduite des opérations immobilières*

- Maîtrise d'ouvrage : montage d'opérations et conduite d'opérations ;
- Assistance à maîtrise d'ouvrage : programmation et conduite d'opérations.

3.2 Etat des lieux des compétences

3.2.1 *Domaines de compétences identifiés*

Le recensement des compétences consiste à identifier les agents disposant du niveau d'expertise nécessaire pour chacun des rôles et à en reporter le nombre dans l'annexe 1_Diagnostic.

Il est donc l'occasion de passer en revue le niveau de compétences des équipes dédiées à la gestion immobilière et des marges de progression attendues dans ce domaine.

Le niveau d'expertise est défini de la manière suivante : agent disposant de bonnes connaissances théoriques et pratiques dans le domaine, capable de piloter et d'apporter un appui à d'autres personnes travaillant dans le même domaine ou un domaine connexe.

Les domaines de compétences identifiés sont les suivants :

En Asset Management – Gestion stratégique d'actifs :

- Financement de l'immobilier,
- Économie de la construction,
- Connaissances juridiques et financières sur les montages immobiliers spécifiques,
- Négociation immobilière,
- Détection et exploitation des opportunités foncières sur une zone définie, en fonction des orientations de la politique immobilière régionale
- Appréciation de la faisabilité des projets.

En Property Management –Gestion technique budgétaire et administrative du parc :

- Droit de l'immobilier (Code général de la propriété des personnes publiques, Code de l'urbanisme, ...),
- Gestion budgétaire,
- Réglementation ERP,
- Accessibilité à toutes les formes de handicaps,
- Sécurité et santé des personnes (qualité de l'air et amiante, ascenseurs, installations électriques, sécurité incendie...)
- Thermique du bâtiment,
- Performance environnementale,

- Négociation, transactions immobilières (acquisitions, cessions,...)

En Facility Management – Gestion des sites occupés :

- Connaissances techniques générales en bâtiment,
- Réglementation ERP,
- Accessibilité à toutes les formes de handicaps,
- Sécurité et santé des personnes (qualité de l'air et amiante, ascenseurs, installations électriques, sécurité incendie...)
- Thermique du bâtiment,
- Performance environnementale,
- Exploitation maintenance des bâtiments.

En Project Management – Montage et conduite des opérations immobilières:

- Connaissances économiques, financières et juridiques,
- Conduite d'opérations,
- Connaissances du Code des marchés publics et loi MOP.

3.2.2 Besoins en formation

L'opérateur exprime les éventuelles lacunes des équipes immobilières par domaine de compétences et présente les mesures qu'il met en œuvre pour y répondre (plan de formation, externalisation, recrutement...).

4 DIAGNOSTIC DU SYSTEME D'INFORMATION IMMOBILIER

Les outils de gestion immobilière correspondent aux ressources numériques permettant la gestion des données immobilières du parc immobilier occupé : système d'information patrimonial (SIP), Building Information Model (BIM), gestion de la maintenance assistée par ordinateur (GMAO),....

L'opérateur est invité à décrire les outils informatiques utilisés ou qu'il a prévu de déployer au sein de ses équipes immobilières. Cette description portera sur la finalité de ses outils, l'état de leur déploiement et le bilan que l'opérateur a pu être amené à faire sur leur adéquation avec ses besoins.

S'il y a lieu, il décrira sa stratégie en matière de système d'information immobilier et les liens qui existent ou qu'il apparaît souhaitable d'établir avec le système d'information immobilier de l'Etat (SIIE), RT notamment, pour assurer la complétude des données de ce dernier.

5 ARTICULATION ENTRE LE DIAGNOSTIC ET LA STRATEGIE

Concluant l'étape de diagnostic, l'opérateur identifie dans cette partie les problématiques qui en sont issues : état du patrimoine, état des lieux financiers et moyens humains. Pour les bâtiments classés ou inscrits au titre des monuments historiques, l'opérateur présente les contraintes spécifiques

(fonctionnelles, réglementaires, financières) liées à ces bâtiments. L'identification de ces problématiques contribuera à la définition de la stratégie immobilière de l'opérateur.

En reprenant de façon synthétique les conclusions de la phase de diagnostic, elle permettra de poser les bases de la stratégie immobilière élaborée dans la suite du document par la mise en regard de ces conclusions avec les objectifs métiers de la stratégie de l'établissement.

PHASE STRATEGIE

La phase stratégie du SPSI doit conduire l'opérateur à disposer d'une vision à cinq ans de son parc immobilier, afin que celui-ci puisse répondre à ses besoins métiers tout en respectant les principes et les objectifs de la politique immobilière de l'Etat.

La stratégie immobilière se situe au croisement des résultats du diagnostic immobilier et de la stratégie de l'établissement dans le cadre général de la politique immobilière de l'Etat. Cette articulation est fondamentale dans la démarche.

Elle se décompose en deux phases complémentaires et itératives :

- La **stratégie patrimoniale** qui consiste à définir le **périmètre projeté des implantations du parc** immobilier de l'opérateur et à déterminer les opérations immobilières à réaliser (cessions, regroupement ou densification d'implantations, renégociation des baux...) ;
- La **stratégie d'intervention** sur le parc immobilier projeté qui vise à élaborer la **stratégie d'entretien** du parc conservé (et le cas échéant de bâtiments que l'opérateur souhaite valoriser avant cession).

1 STRATEGIE DE L'ETABLISSEMENT

1.1 [Articulation entre la stratégie de l'établissement et sa stratégie immobilière](#)

L'objectif est de mettre en regard la dimension immobilière avec la stratégie globale de l'opérateur sur la période du SPSI. L'opérateur doit donc présenter l'évolution des besoins qu'il doit satisfaire (augmentation ou réduction du nombre d'occupants, de visiteurs, d'usagers, besoin d'évolution de la couverture géographique, restructuration de ses missions et des localisations afférentes le cas échéant, amélioration des conditions de travail des agents...) et la réponse attendue de la dimension immobilière, que cette évolution soit observée ou anticipée.

1.2 [Spécificités métiers de l'opérateur et conséquences sur l'immobilier](#)

Ce paragraphe doit préciser les spécificités et contraintes propres à l'activité de l'opérateur (taille de l'établissement, caractère multi-sites, âge du patrimoine, typologie d'activités, etc.) qui expliquent et/ou impactent son fonctionnement, son usage du parc occupé voire sa stratégie immobilière.

1.3 [Définition et expression des besoins immobiliers](#)

L'opérateur est invité à indiquer les besoins immobiliers (besoins particuliers en surface ou d'évolution du parc immobilier) auxquels il doit répondre pour s'adapter à sa stratégie métier, à l'évolution des modes de travail, des méthodes pédagogiques ou numériques, de l'usage des locaux, etc., et auxquels la stratégie immobilière doit apporter des solutions. Ces besoins peuvent être en lien avec l'état fonctionnel et technique du parc.

1.4 [Organisation des espaces de travail](#)

L'opérateur précise le cas échéant comment a été menée la réflexion sur l'évolution de l'organisation du travail et des usages des locaux (notamment les espaces de travail et de formation) :

- Transition numérique, travail à distance, nouvelle manière de penser le lieu de travail : par exemple, mise en place d'espaces de « coworking », « flex office », bureaux partagés, plateaux « plug and work », « fab labs », « living labs », au sein des locaux occupés par l'opérateur ou via un recours à des tiers lieux,
- Type de management mis en place pour passer à ces nouveaux usages,
- Proportion d'agents en télétravail ou en formation à distance, évolution de ces proportions.

L'opérateur présentera les incidences de ces évolutions sur sa stratégie immobilière dans les parties dédiées à la stratégie patrimoniale et à la stratégie d'intervention.

1.5 [Stratégie de performance environnementale](#)

Le secteur immobilier est particulièrement concerné par les enjeux environnementaux. L'opérateur doit donc développer cet aspect dans le SPSI. Au-delà des opérations qui seront présentées dans le cadre de la stratégie d'intervention, le document doit présenter la stratégie d'ensemble proposée par l'opérateur pour améliorer la performance environnementale de son parc immobilier, la stratégie environnementale contribuant à la définition de la stratégie patrimoniale.

En particulier et au-delà de la réglementation technique applicable aux opérations de construction, de réhabilitation ou de GER, cette stratégie doit notamment intégrer :

- L'atteinte des objectifs fixés par le décret n° 2019-771 du 23 juillet 2019 relatif aux obligations d'actions de réduction de la consommation d'énergie finale dans des bâtiments à usage tertiaire ;
- Les obligations nées du décret n° 2020-887 du 20 juillet 2020 relatif au système d'automatisation et de contrôle des bâtiments non résidentiels et à la régulation automatique de la chaleur ;
- Les obligations résultant de la circulaire du premier ministre 6145/SG du 25 février 2020 portant engagement de l'Etat pour des services publics écoresponsables.

Cette stratégie intégrera les actions entreprises sur l'enveloppe, les équipements, la gestion et présentera également les actions de sensibilisation et d'accompagnement des occupants dans le domaine de la sobriété énergétique.

En sus, l'opérateur pourra également détailler les aspects environnementaux non énergétiques, tels que les pratiques de chantiers à faibles nuisances, la gestion de l'eau, la gestion des déchets, la réduction des émissions de gaz à effet de serre ou la préservation de la biodiversité.

1.6 [Inscription de la stratégie immobilière dans les dynamiques ministérielle et interministérielle](#)

Au sein de la dynamique impulsée par la politique immobilière de l'Etat, le SPSI doit restituer les échanges établis et suivis entre l'opérateur et son environnement. Il s'agit notamment :

- Des démarches de mutualisation entreprises dans le domaine immobilier avec d'autres établissements, en liaison ou non avec le ministère de tutelle. L'opérateur détaille le cas échéant les démarches entreprises auprès du (ou des) responsable(s) régional(aux) de la politique immobilière de l'Etat (RRPIE) des régions dans lesquelles l'opérateur dispose d'implantations, dans l'optique d'intégrer sa stratégie immobilière dans l'approche plus large du ou des SDIR concerné(s).
- Des démarches d'information ou de mutualisation entreprises avec d'autres acteurs concernant la mise en œuvre d'approches nouvelles dans le domaine immobilier, s'agissant notamment de l'aménagement des locaux, de confort des occupants, de la performance environnementale, etc.
- Le cas échéant, des échanges conduits avec les collectivités territoriales (et autres acteurs locaux) concernées par ses implantations.

2 STRATEGIE PATRIMONIALE



Outil de référence : Méthodologie de l'élaboration de la stratégie patrimoniale ; doctrine de la PIE.

L'élaboration de la stratégie patrimoniale du SPSI vise à développer une vision à cinq ans de son parc immobilier, afin que celui-ci réponde aux besoins et contraintes identifiés lors de la phase de diagnostic, tout en respectant les principes de la politique immobilière de l'Etat.

L'existence d'une telle stratégie, élaborée avec méthode, permet à l'opérateur non seulement de fournir de la lisibilité et de la cohérence à son activité dans le domaine de l'immobilier, mais également de maîtriser le pilotage de son parc et d'en suivre l'évolution en fonction d'indicateurs de suivi.

La pertinence de la stratégie proposée repose, notamment, sur la complémentarité entre :

- La stratégie patrimoniale qui, à l'échelle du parc, définit des orientations en termes de localisation et de pérennité des implantations ;
- L'élaboration de projets d'acquisition et de cession immobilières, qui conduit à s'interroger sur le meilleur scénario et montage possible pour une opération patrimoniale spécifique (expertise de projet – métier du montage et de la maîtrise d'ouvrage de projet).

L'approche globale du parc peut amener à appréhender de nouveaux leviers d'action comme le développement de partenariats avec d'autres opérateurs, les services de l'Etat, les collectivités et les acteurs économiques locaux.

2.1 [Objectifs et exposé de la stratégie patrimoniale](#)

Il s'agit, au regard du diagnostic patrimonial et de la stratégie de l'établissement, de présenter les objectifs de la stratégie patrimoniale et de lister clairement les implantations conservées, celles à quitter, celles à valoriser et enfin celles pour lesquelles une réflexion est à mener (biens dits intermédiaires).

Cette segmentation des biens sera justifiée et articulée avec le diagnostic réalisé et les besoins identifiés.

Le statut de chaque bien (à conserver, à quitter, intermédiaire) sera indiqué dans le RT.

A noter que l'opérateur peut envisager d'appliquer une stratégie de valorisation préalable ou alternative à la cession sur les biens immobiliers dont il projette de se défaire. Cette valorisation se définit comme toute opération économique par laquelle des biens du parc seront mis à la disposition de tiers de manière ponctuelle ou permanente contre rémunération (redevance, loyers, etc.). Dès lors qu'il s'agit de biens domaniaux, la stratégie est à élaborer en lien avec le RRPIE. Les opérations de valorisation sont à renseigner dans l'onglet « Opérations patrimoniales » de l'Annexe 2_Stratégie.

Les différents scénarii ayant conduit à proposer cette stratégie seront indiqués §2.2.

2.2 [Présentation des scénarii étudiés](#)



Outil de référence : Utilisation de l'OAD pour un premier scénario de stratégie en fonction de la segmentation proposée dans l'outil.

La stratégie patrimoniale proposée est d'autant plus pertinente qu'elle résulte de l'analyse de différents scénarii stratégiques au niveau du parc, et d'un arbitrage en fonction de critères précis alignés sur la stratégie métier et sur les ressources financières de l'opérateur.

Le SPSI doit restituer cette analyse, en présentant de manière synthétique ces différents scénarii, ainsi que les critères et les arbitrages qui ont conduit à proposer la stratégie retenue.

Chaque scénario et a fortiori le scénario retenu *in fine* présente une segmentation des différents biens selon les trois périmètres des biens à conserver, des biens à céder et des biens dont le statut n'est pas encore déterminé à la date du SPSI.

2.3 [Opérations patrimoniales envisagées](#)

L'opérateur détaille ici, pour les biens conservés, à acquérir et à céder les opérations patrimoniales prévues durant la période du SPSI et leur échéance de réalisation. Ainsi, au titre de la stratégie patrimoniale, ces opérations peuvent être des cessions, acquisitions, valorisations et des opérations visant à modifier la surface et/ou l'usage du bâtiment (densification sans changer les structures, extension, démolition/reconstruction, relocalisation et vente du bien actuel, etc).

Chaque opération fera l'objet d'un développement présentant :

- Le contexte qui justifie la mise en place de l'opération
- Le cas échéant, et de manière succincte, les scénarios alternatifs envisagés pour cette opération patrimoniale

De manière si possible plus détaillée le scénario ayant été retenu, en précisant notamment le calendrier prévisionnel de réalisation, le nombre de m² SUB quitté ou créé, ainsi que le ratio cible d'occupation

mesuré en m² SUB par résidents. Cf. partie 7 Coût et financement des opérations immobilières pour traiter du volet financier des opérations immobilières. Les opérations patrimoniales sont à renseigner dans l'onglet « Opérations patrimoniales » de l'Annexe 2_Stratégie.

3 STRATEGIE D'INTERVENTION



Outils de référence : Méthodologie de l'élaboration de la stratégie d'intervention.

La stratégie d'intervention se concentre d'une part sur les actifs à conserver à l'issue de la stratégie patrimoniale et d'autre part sur les actifs nécessitant des interventions réglementaires ou de sécurité pendant la période du SPSI, même s'ils ont vocation à être cédés. Elle porte sur la stratégie d'entretien et de rénovation à mettre en œuvre à l'échelle du parc de l'opérateur pour répondre aux objectifs fixés (préservation du patrimoine, optimisation du parc, modernisation du parc). Elle est donc principalement guidée par des considérations de préservation du bâti mais peut aussi présenter des opportunités pour mettre en œuvre des politiques de modernisation, notamment sur le plan environnemental.

Dans le cadre des trois grandes trajectoires et de leurs indicateurs associés décrits plus haut (voir l'analyse des indicateurs clés de l'OAD en 1.3), la stratégie d'intervention s'inscrit essentiellement dans la trajectoire « préservation contre le risque d'obsolescence ».

L'objectif poursuivi dans la réalisation de la stratégie d'intervention consiste à donner les orientations dont devra découler un plan de GER⁶ à élaborer sur cinq ans et permettant d'atteindre les objectifs réglementaires, notamment énergétiques ou encore d'accessibilité, et les objectifs de l'établissement. Cela permettra à l'opérateur de définir l'ensemble des opérations nécessaires à la réalisation de ces cibles, d'en estimer le chiffrage, et de les prioriser le cas échéant. L'établissement se dotera ainsi d'un programme de travaux, clé en main, lui permettant d'identifier facilement les opérations les plus pertinentes en cas d'opportunités nouvelles de financement. Cette stratégie doit porter sur le volet curatif, préventif et prédictif.

La hiérarchisation des opérations d'intervention devra prendre en compte d'une part l'état du patrimoine et d'autre part les ressources financières de l'opérateur dans le temps. Cette hiérarchisation devra apparaître dans l'onglet « Opérations d'intervention » de l'Annexe 2_Stratégie.

La démarche sous-jacente est celle de surmonter les difficultés actuellement rencontrées à deux niveaux :

- Donner plus de lisibilité sur la manière dont sont alloués les budgets entre les actifs (arbitrages entre les demandes) ;
- Etre en mesure de justifier des demandes de budgets suffisants pour entretenir durablement

⁶ Les termes « Gros Entretien Renouvellement (GER) » et « Maintenance courante » recouvrent respectivement les tâches relatives aux opérations nécessaires au maintien en l'état du patrimoine immobilier de technicité modérées et importante. Le Gros Entretien Renouvellement couvre le remplacement des matériels vétustes ainsi que les dommages d'usure. Il porte sur la réparation ou le remplacement à l'identique pour maintenir les installations en état de fonctionner.

les actifs à conserver.

3.1 Objectifs de la stratégie d'intervention

L'opérateur indique avec précision les objectifs visés dans le cadre de sa stratégie d'intervention en les répartissant selon qu'il s'agit d'objectifs techniques, réglementaires ou environnementaux.

3.1.1 *Objectifs techniques*

Objectif technique 1 : à indiquer

Objectif technique 2 : à indiquer

3.1.2 *Objectifs réglementaires*

Objectif réglementaire 1 : à indiquer

Objectif réglementaire 2 : à indiquer

3.1.3 *Objectifs énergétiques et environnementaux*

Objectif environnemental 1 : à indiquer

Objectif environnemental 2 : à indiquer

L'opérateur pourra rajouter d'autres objectifs répondant à des besoins spécifiques propres à son parc immobilier.

3.2 Opérations envisagées

L'opérateur détaille les opérations d'intervention prévues en les répartissant selon qu'il s'agit d'opérations d'ordre technique, réglementaire et/ou environnemental. Il précise également leur plage de réalisation.

| | Technique | Réglementaire | Energie et environnement | Plage de réalisation |
|--------------------------------|-----------|---------------|--------------------------|----------------------|
| Description opération X | X | | | |
| Description opération Y | | X | | |
| Description opération Z | X | | X | |

Les opérations d'intervention sont à renseigner dans l'onglet « Opérations d'intervention » de l'Annexe 2_Stratégie.

4 SYNTHÈSE DE LA PHASE STRATÉGIE

L'opérateur complètera le tableau synthétique de l'onglet « Synthèse Stratégie » de l'Annexe 2_Stratégie, visant à faire le lien entre le diagnostic d'une part et la stratégie patrimoniale et d'intervention d'autre part.

5 SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE DU SPSI

Les stratégies patrimoniales et d'intervention exposées dans le cadre du SPSI s'inscrivant dans les moyen et long termes, elles doivent faire l'objet d'un dispositif de suivi impliquant l'ensemble des acteurs et porté par la direction de l'opérateur.

Ce suivi n'a pas seulement vocation à mesurer l'atteinte des objectifs assignés à la stratégie immobilière, il doit également entretenir une veille permettant d'appréhender les contraintes et opportunités survenant dans le temps, d'analyser leur impact sur les projets, et d'opérer les arbitrages pouvant conduire à amender la stratégie initiale. Une stratégie doit s'adapter à son environnement, pour mieux témoigner de sa pertinence dès lors que ces évolutions sont instruites avec le même soin que son élaboration.

C'est pourquoi, le SPSI doit exposer ici le dispositif mis en place au sein de l'opérateur pour suivre la mise en œuvre de la stratégie :

- Du point de vue de la gouvernance de l'établissement
- Du point de vue des outils : à cet effet, l'opérateur proposera un tableau de bord général bâti autour des objectifs de sa stratégie patrimoniale et d'intervention. Il choisira les indicateurs lui permettant de mesurer l'atteinte de ces objectifs à l'issue de la période du SPSI. Il pourra compléter ce tableau de bord par des tableaux détaillant des critères plus précis pour un ou plusieurs de ces objectifs, par exemple sur le volet environnemental, réglementaire, etc.
- Pour appuyer l'opérateur dans cette démarche, deux exemples de tableaux de bord sont fournis en annexe.

6 PROJECTIONS DE LA STRATÉGIE PATRIMONIALE ET D'INTERVENTION AU-DELA DE LA PERIODE DU SPSI DE TROISIEME GENERATION

L'opérateur indique dans cette section, s'il est en mesure de le faire, comment il projette sa stratégie patrimoniale et d'intervention au-delà de la période du présent SPSI.

6.1 [En stratégie patrimoniale](#)

Il présente les axes de la poursuite de sa stratégie patrimoniale au-delà de la période des cinq ans :

- Les évolutions d'ores et déjà identifiées et anticipées qui auront des conséquences sur la formalisation de sa stratégie immobilière sur la période suivante, par exemple des évolutions liées au développement de sa stratégie d'établissement, à l'évolution des usages et des besoins, de la gouvernance, à des éléments de contexte démographique, économique,

réglementaire ou autre, à des opportunités à venir, etc.

- Les conséquences de ces évolutions sur la segmentation du parc, notamment sur les biens intermédiaires (dont le statut n'est pas encore déterminé à la date du présent SPSI) : quels axes de travail, études, etc. il envisage pour la suite.
- Les opérations initiées lors du présent SPSI et qui se prolongeront sur la période suivante : opérations d'envergure, en plusieurs phases, etc.
- Les opérations non commencées mais d'ores et déjà projetées pour la période suivante : opérations d'envergure, nécessitant des financements complémentaires, pour lesquelles des études et/ou investigations complémentaires sont nécessaires, etc.

6.2 [En stratégie d'intervention](#)

Il présente les axes de sa stratégie d'intervention au-delà de la période des cinq ans :

- Les opérations initiées lors du présent SPSI et qui se prolongeront sur la période suivante : opérations d'envergure, en plusieurs phases, etc.
- Les opérations non commencées mais d'ores et déjà projetées pour la période suivante : opérations d'envergure, nécessitant des financements complémentaires, pour lesquelles des études et/ou investigations complémentaires sont nécessaires, etc.

7 COÛT ET FINANCEMENT DES OPERATIONS IMMOBILIERES



Outils de référence : Outil de simulation économique et budgétaire et son guide d'utilisation ; Base de coûts standards de l'immobilier.

7.1 [Coût des opérations](#)

L'opérateur détaille selon leur maturité le montant des différentes opérations immobilières mentionnées dans l'onglet Coûts – Financement de l'annexe 2_Stratégie. Il introduit ensuite dans la présente section une présentation synthétique et commentée des totaux des travaux.

L'opérateur indique également les perspectives d'évolution de ses dépenses immobilières dans le futur et les propositions susceptibles de réduire ces coûts dans une optique de coût global (coûts d'investissement sur des opérations patrimoniales et coûts de GER versus coûts d'exploitation, notamment de consommations énergétiques et coûts de maintenance). Il présente l'apport de la stratégie patrimoniale et d'intervention à la politique de réduction des coûts, par exemple à travers l'optimisation des surfaces et des coûts de consommations énergétiques.

7.2 [Financement des opérations](#)

L'opérateur détaille selon la maturité des opérations envisagées les sources de financement déjà acquises et/ou prévisionnelles dans l'onglet Coûts – Financement de l'annexe 2_Stratégie. Il introduit

ensuite dans la présente section une présentation synthétique et commentée de la part de financement assumée par chaque financeur pour les opérations dont le financement a été étudié.

7.3 [Valorisation](#)

L'opérateur indique les opérations de valorisation projetées (voir paragraphe 2.3). Cette valorisation est dans la continuité du travail de segmentation qui a permis d'identifier les biens dont l'opérateur envisage de se défaire. L'opérateur précise si les biens à valoriser correspondent à des biens domaniaux ou à des biens détenus en propre et précise le mode opératoire de valorisation envisagé (cession, mise en location,...).