

## Les enjeux d'une meilleure gestion et de la maîtrise des coûts immobiliers.

### Constat

L'État occupe un parc immobilier de 67 millions de m<sup>2</sup> de SUB (chiffres au 31.12 2014) dont 82 % en domanial. La part de l'immobilier de bureau représente 18,6 millions de m<sup>2</sup> soit 28 % (13,2 millions de m<sup>2</sup> dont l'État est propriétaire et 5,4 millions de m<sup>2</sup> dont l'État est occupant).

L'effort financier annuel consacré à la politique immobilière de l'État, hors dépense de personnel, s'élève à 7,3 Mds€. Ce montant se répartit entre 3 Mds€ de dépenses relevant du propriétaire (acquisitions/constructions, travaux structurants et entretien lourd) et 4,3 Mds de dépenses relevant de l'occupant (entretien courant, énergies et fluides, loyers budgétaires et non budgétaires). Les dépenses de personnel consacrées à la politique immobilière de l'État sont quant à elles évaluées à 430 millions € par an (en moyenne sur les 3 dernières années).

La valorisation du parc immobilier dont l'État est propriétaire s'élève à 58,4Mds€.

L'immobilier constitue le premier poste des dépenses de fonctionnement civiles et militaires de l'État. L'enjeu est donc colossal dans une situation économique contrainte.

Durant les trois dernières années, près de 9 Mds€ ont été consacrés aux dépenses dites du propriétaire (dont 38 % pour les acquisitions et constructions, 39,6 % pour les travaux structurants et 22,4 % pour l'entretien lourd).

Ce rappel de quelques chiffres conduit à mesurer les enjeux que l'immobilier de l'État représente. Pour ces raisons, mieux gérer les immeubles et maîtriser les coûts d'investissement et d'exploitation constitue une priorité.

### Du point de vue du propriétaire,

1. Mieux gérer c'est, préalablement à toute autre réflexion, considérer qu'un immeuble a vocation à abriter une activité dans les conditions les plus favorables possibles à la poursuite de cette activité. Il s'agit de rechercher la meilleure adéquation entre le patrimoine et les activités qu'il accueille
2. Mieux gérer c'est réduire la vacance. Un immeuble vacant ou partiellement vacant est un « non-sens ». Fin 2014, 607 391 m<sup>2</sup> de bureaux sous contrôle de l'État étaient vacants, environ 3 % du parc de bureaux, soit une dépense inutile de 115 millions € (sur la base d'un coût locatif moyen de 189 €). La mesure du taux de vacance et sa résorption doivent donc être considérées elles aussi comme des objectifs en termes d'amélioration de la gestion.

3. Mieux gérer c'est connaître son patrimoine. Au-delà de ces chiffres témoignant d'une vision globale des caractéristiques du patrimoine sous contrôle de l'État se pose la question de la connaissance fine, à l'échelle de l'immeuble et de son occupation. Que sait-on précisément de ce patrimoine et de son occupation ? Le développement de nouveaux outils d'information, tel le référentiel technique, vise à déterminer un cadre de connaissance qui ne saurait jouer son rôle que s'il est abondé (données initiales<sup>1</sup>) et actualisé (mises à jour).

Force est de constater que cet outil principalement abondé dans un premier temps par les données issues de Chorus révèle l'écart entre données enregistrées et données de terrain. Toute stratégie d'amélioration de la performance immobilière, et donc de meilleure gestion du parc, sur cette base incertaine est fragile. La fiabilisation des données est donc une condition préalable à toute action raisonnable.

#### Du point de vue de l'utilisateur,

L'utilisateur a ses propres préoccupations. Ainsi la maîtrise des coûts d'exploitation, des superficies, des consommations d'énergies s'affiche comme une préoccupation des utilisateurs comme en témoigne l'étude « User Insight » (cf. Focus 1)

#### **FOCUS 1 : La 7e édition de l'étude User Insight (BNP Paribas Real Estate et Ipsos) révèle, les trois enjeux majeurs pour les utilisateurs d'immobilier d'entreprise en 2016.**

En premier lieu, la maîtrise des coûts est au cœur des préoccupations affichées : la maîtrise des coûts d'exploitation et la rationalisation des surfaces occupées. Le regroupement des sites pour atteindre les objectifs de baisse des coûts est la solution à laquelle les organisations ont le plus recours. Celles-ci se dotent également de plus en plus d'indicateurs de performance, d'outils qui leur permettent de mesurer, par exemple, le coût global au poste de travail, par m<sup>2</sup> occupé, ou encore par m<sup>2</sup> loué, etc.<sup>2</sup>

Le développement durable est le second enjeu majeur, exprimé à travers une meilleure maîtrise des énergies, une rationalisation durable des coûts et des surfaces, une amélioration des conditions de travail et donc de l'efficacité des collaborateurs.

Le troisième enjeu majeur pour les utilisateurs est celui de l'innovation au service des travailleurs : nouvelle conception et nouveaux modes de gestion des espaces de travail pour répondre aux nouveaux modes de travail.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Données issues de Chorus Re-FX fiabilisées et complétées

<sup>2</sup> Se référer aux fiches thématiques du CIE « Responsabilisation de l'occupant sur la base du coût à l'occupant ou au service ».

<sup>3</sup> Se référer aux fiches thématiques du CIE « Quelles évolutions pour l'espace de travail du service public ? ».

Il n'existe pas a priori de raison objective que les préoccupations du secteur public divergent de celles exprimées par les utilisateurs d'immobilier d'entreprise dans le secteur privé. Les enjeux cités doivent être considérés comme des champs et axes de progression vers une meilleure gestion : maîtrise des coûts d'exploitation, rationalisation des surfaces occupées, maîtrise des énergies... mais également amélioration des conditions de travail et adaptation aux nouveaux modes de travail.

Du point de vue de l'occupant, se pose par ailleurs la question de la motivation et de l'intérêt à agir en faveur d'une meilleure gestion de l'immeuble. Quel est l'intérêt, ou quels sont les intérêts à agir : de l'intérêt économique d'un bien « mieux occupé », à l'intérêt pour l'organisation (amélioration du fonctionnement de la structure occupante) ou encore à l'intérêt social (amélioration des conditions de travail) ?

Le rôle de l'utilisateur et les possibilités de mobilisation dans un processus d'amélioration de la gestion de l'immeuble en termes de performance énergétique mérite d'être exploré. L'organisation du concours CUBE 2020 témoigne d'initiatives alliant optimisation de l'exploitation – maintenance et action avec les occupants (cf. FOCUS 2).

## Les recommandations/préconisations issues de ce constat

- Connaître de manière fine le patrimoine détenu et occupé comme préalable pour mieux gérer : la nécessité d'un inventaire fiabilisé et permanent (actualisé) du patrimoine est avérée. La mise en place d'outils de seconde génération comme le référentiel technique (RT) doit concourir à améliorer la connaissance. À ce titre, l'appropriation de l'outil développé par France Domaine dans le cadre des schémas directeurs immobiliers régionaux (SDIR) par les gestionnaires techniques immobiliers est une nécessité absolue pour connaître, être en situation de comprendre et de décider les actions à entreprendre pour mieux gérer.
- Lever le hiatus entre les données du RT, les données de Chorus (volet immobilier) et la réalité : faire enfin de la fiabilisation des données Re-FX, longtemps évoquée, un impératif et une priorité en réaffirmant les modalités de collecte et de mise à jour des données.
- Articuler la connaissance bâtiminaire à des données permettant d'établir des coûts d'occupation et de maintenance (données dynamiques sur l'usage du bâtiment). Cette remarque doit être rapprochée des préconisations des fiches thématiques du Conseil de l'immobilier de l'État relatives à « La responsabilisation de l'occupant », particulièrement en ce qui concerne l'objectif et la prise en compte du coût global d'occupation. Ce coût pourra être calculé à l'échelle du parc ou à l'échelle de l'immeuble selon les besoins.
- Identifier spécifiquement le coût de la vacance, l'intégrer dans le calcul des coûts immobiliers.
- Considérer que, si l'immeuble a un coût, il a également une valeur induite par sa fonctionnalité ; que cette valeur dépend notamment de l'utilité sociale de l'immeuble, des

conditions de travail qu'il permet ; qu'il importe autant que faire se peut de la mesurer, de l'objectiver.

- Mettre à profit la connaissance acquise pour anticiper, simuler et prévoir, dans une approche proactive et une gestion durable du patrimoine. À titre d'exemples : partager la connaissance grâce aux données numériques et aux possibilités qu'elles offrent (qu'il s'agisse de connaissance de l'état de santé du bâtiment, des consommations de fluides ou dans une vision plus globale des objectifs assignés à la maquette numérique) ; fixer des objectifs, des trajectoires de gestion du parc ou des immeubles selon le niveau considéré, en mesurer la progression, l'accomplissement et ajuster les trajectoires selon l'évolution du cadre législatif et réglementaire ou des orientations politiques données ; viser des économies d'échelle en mutualisant des marchés ; élaborer des plans de maintenance préventive sur la base de la connaissance des caractéristiques du bâti et des usages qu'on en a ; intégrer les investissements sur 10 ans (GER notamment), le coût des mises en conformité, etc.
- Accepter l'idée, lorsque le constat est fait qu'une meilleure gestion n'engendrera pas nécessairement un accroissement de la performance du bien, que la solution peut être la sortie du bien du patrimoine public (les biens à valeur symbolique ou historiques pouvant faire l'objet d'autres considérations).

## FOCUS 2 : CUBE 2020 : Concours- Usages – Bâtiments – Efficaces

Organisé par l'Institut français pour la performance énergétique du bâtiment (IFPEB), pour sa deuxième édition (2015-2016), le concours allie optimisation de l'exploitation – maintenance et action avec les occupants. Le concours intègre un engagement de réduction des consommations énergétiques sur une année, des actions sur les équipements techniques et/ou le comportement des utilisateurs, la collecte mensuelle des données de consommation afin de mesurer les économies réalisées.

Les objectifs portent sur une économie réelle allant de 5 à 20% de consommation énergétique annuelle par site ; la mobilisation des équipes sur le thème de l'énergie de façon ludique ; le versement des données pour la fiabilisation de l'indicateur « énergie » du Plan Administration Exemple ; la valorisation des actions et métiers.

À noter : à l'issue de la première édition, le ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (MENESR) est arrivé à la deuxième marche du classement du « meilleur parc » en faisant progresser ses bâtiments candidats de 8,4% d'économies pendant l'année 2014.

Lors de la deuxième édition, sont candidats dans la catégorie « bâtiments publics » : la Direction régionale et interdépartementale de l'équipement et de l'aménagement d'Ile de France (DRIEA) pour le site de la rue Miollis, le MENESR - Académie de Rouen, le Centre scientifique et technique du bâtiment (CSTB), l'Agence régionale de la santé (ARS) d'Ile de France, la Ville de Toulouse, la Ville de Niort et dans la catégorie « campus » : l'Université Paris Ouest Nan-