

# Directions

Le mensuel des directions du secteur social et médico-social

Février 2026

REPORTAGE

TIG pédagogique :  
un tremplin  
vers l'emploi



CHRISTINE ERHEL

« Suivre la qualité  
de l'emploi  
dans la durée »



GESTION

Schéma directeur  
immobilier :  
un outil précieux

DOSSIER

# Faire vivre la culture palliative

# Piloter l'immobilier grâce

La rénovation énergétique engendre des investissements immobiliers conséquents dans le secteur, tandis que la transformation de l'offre peut modifier les besoins en surfaces. Le schéma directeur immobilier est un exercice intéressant. Cet outil de pilotage stratégique permet aux organisations de cerner les priorités à court, moyen et long termes.

C'est le deuxième poste de coûts derrière la masse salariale. Autant dire que l'immobilier est un levier économique considérable. Mais le piloter est devenu très complexe. « Il y a une déconnexion entre le temps très long de l'immobilier et la transformation rapide de l'offre médico-sociale », analyse ainsi Aurélie Beziane directrice patrimoine et travaux à la Fondation OVE. Face à des parcs vieillissants, à des normes d'accessibilité et de sécurité évolutives et à la nécessaire rénovation énergétique, les directeurs se grattent la tête. Faut-il démolir pour reconstruire ? Quel serait le coût d'une transformation ? Faut-il louer ou acheter ? Vendre des actifs ? Pour prendre de la hauteur, un exercice peut s'avérer utile : le schéma directeur immobilier (SDI). « C'est un outil de

*pilotage stratégique et d'anticipation qui évite de devoir dépenser 3 millions d'euros au bord du précipice », décrit Fabrice Girtanner, fondateur d'Ekinov, un assistant à maîtrise d'ouvrage (AMO).*

## Connaître finement ses actifs immobiliers

L'élaboration d'un SDI commence par une série d'inventaires et d'audits. Ils peuvent être réalisés en interne par la direction immobilière ou, pour bénéficier d'un regard extérieur, par des prestataires (AMO, cabinets d'architectes, bureaux techniques comme Socotec ou Veritas).

Un SDI digne de ce nom n'est pas une analyse parcellaire sur un bâtiment isolé. « C'est un acte fondateur, à l'échelle de toute l'organisation ou d'un territoire entier », résume Vincent Taupenot, directeur adjoint de l'AMO



© Getty Images

Avant de décider d'éventuels travaux, un audit technique des bâtiments est indispensable.

Careit. La portée de cet outil peut être nationale ou locale. La Fondation OVE décline sa politique immobilière à la même échelle que les contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM). « Nous n'avons donc pas de schéma directeur unique car notre raisonnement est régional », précise Aurélie Beziane.

Pour une analyse précise et globale, le mieux est de bénéficier d'audits complets, à la fois techniques, administratifs et financiers. Pour comprendre les éventuels déficits d'exploitation et pointer les urgences, une série de vérifications s'impose, site par site : la mise en œuvre des mesures exigées par les commissions de sécurité, la validité des agréments, l'échéance des baux, le niveau des frais d'amortissement et d'entretiens, etc. « Une fois tous les sites analysés, il faut mettre en évidence les plus énergivores, les moins entretenus, ceux ayant un potentiel de valorisation foncière, etc. », conseille Fabrice Girtanner. L'analyse peut révéler des inefficacités variées :

l'organisme gestionnaire paye des charges indues, détient des locaux inutilisés, ses bâtiments sont trop étalés et nécessitent beaucoup de veilleurs de nuit, sa taxe foncière est surfaturée, etc.

## Choisir ses combats

Le but du SDI est d'établir des priorités avant de prendre des décisions structurelles. L'Adapei des Alpes-Maritimes, qui est en pleine évolution vers le développement d'habitats inclusifs et de petits établissements, a engagé l'élaboration d'un SDI pour ses 23 sites. « C'est un outil pour déterminer ce que l'on garde, ce que l'on rénove et ce que l'on vend », confirme son directeur général Jacques Losson. Parmi ses pistes de réflexion figurent la

« C'est un outil pour déterminer ce que l'on garde, ce que l'on rénove et ce que l'on vend. »

rénovation d'un foyer et la construction d'un nouveau siège social mutualisé à Nice, qui exploiterait une enclave foncière en cœur de ville. Une fois les audits achevés, l'association choisira ses combats. « Nous allons sélectionner trois ou quatre sites pour enclencher des actions à cinq ans », précise Jacques Losson.

## Mettre l'immobilier au service des usagers

En parallèle des audits, le SDI s'enrichit des points de vue des personnes accompagnées et des professionnels. Ce recueil est indispensable. « L'immobilier est une fonction support qui doit

## POINT DE VUE



**Grégory Lafont**, directeur général adjoint de l'association régionale pour l'intégration (ARI), Marseille

« L'association gère 50 établissements et 1 400 salariés en PACA. Notre démarche de SDI a été encouragée par la chambre régionale des comptes. Après un audit en 2021, elle demandait de formaliser un schéma stratégique immobilier pour recenser et planifier l'entretien et les travaux. Nous savions que notre patrimoine de 80 sites nécessitait d'établir des priorités,

en raison de notre budget annuel de travaux de 6 à 7 millions d'euros. Nous avons retenu un prestataire AMO. Le coût pour l'audit de nos 80 sites était d'environ 60 000 euros HT, soit environ 0,10% de notre budget annuel. Le prestataire a bien fait la première partie : l'état des lieux des sites et l'estimation des travaux à court et moyen termes. Nous sommes un peu moins convaincus sur la partie stratégique. Mais le chiffrage nous donne de la crédibilité auprès des financeurs. L'objectif de ce SDI est en effet d'organiser les demandes de financement dans le cadre des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens. »

# au schéma directeur

*piloter les choix de développement, mais pas les modes de fonctionnement des services*», rappelle Franck Mackowiak, directeur immobilier de l'association Aurore, dans le champ de l'insertion, de l'hébergement et du soin. En se coupant de la réalité de l'usage des bâtiments, on risquerait l'absurdité. Exemple ? «*Pour réduire les coûts, on réaliserait des bureaux partagés ne permettant plus d'entretiens individuels avec les personnes*», illustre Franck Mackowiak.

## Prévoir à long terme, mais rester agile

Le SDI doit gérer différentes temporalités. L'analyse du bâti s'étudie à long terme. Pour

Vincent Taupenot de Careit, la projection d'un SDI s'étale sur trente ans pour intégrer la dimension environnementale et énergétique : «*On calcule ainsi ce que le bâtiment coûte à l'échelle de sa période d'exploitation et de sa durée de vie.*»

En revanche, l'évolution de l'offre s'analyse plutôt à moyen terme. Pour cet exercice prospectif, la Fondation OVE questionne sa direction de l'évolution de l'offre, ses directeurs régionaux et locaux, en lien avec les agences régionales de santé (ARS) et les départements. Il s'agit d'extrapoler l'évolution des usages et d'identifier les projets qui modifieront le bâti, pour disposer de la surface la plus

ajustée, à l'échéance des projets. «*Le risque, c'est que des projets immobiliers soient déjà obsolètes à leur livraison*», note Aurélie Beziane.

## Partager les enjeux

Se projeter est nécessaire mais il s'agit de rester agile. Les gestionnaires peuvent doubler de taille en quelques années, ce qui exige des extensions. À l'inverse, les passages en dispositifs et le virage domiciliaire réduisent les besoins en surface. Un SDI ne saurait donc être un document trop figé. La démarche doit rester dynamique et animée de façon transversale. Le mieux est de le rendre évolutif, par exemple *via* un logiciel qui stocke et fait vivre les

données, ou par des matrices qui clarifient et aident à décider.

L'intérêt du SDI est aussi de partager les enjeux immobiliers en interne et auprès des autorités de tarification et de financement. Il permet de justifier les choix et les investissements, en fournissant des données solides et structurées. Enfin, ce travail stratégique est un levier de développement pour les territoires ou les organisations, comme le précise Aurélie Beziane : «*Nous sommes force de proposition auprès des ARS et des conseils départementaux, afin de mettre à profit les locaux vacants pour de nouveaux projets médico-sociaux.*»

Armelle Gegaden

## ABONNÉS DIRECTION[S]

### Profitez de vos avantages

**L'accès illimité** à tous les articles en archives avec recherche facilitée par mot clé ou thème

**La version digitale** de votre revue, consultable à tout moment

**Les offres d'emploi** dédiées aux directeurs et cadres du secteur

**Les formations,** agenda... et autres services



1

**Rendez-vous**  
sur la page d'accueil du site

2

**Cliquez sur « Créer son compte »**  
en haut à droite

3

**Saisissez vos identifiants :**  
n° d'abonné et code postal

4

**Voilà, c'est terminé !**

Notre service clients est à votre disposition au **01 83 10 10 10** pour vous renseigner