

Stratégie immobilière pour et avec les personnes vivant avec un handicap

Canevas méthodologique

Ce document est issu d'un travail collaboratif initié par l'Agence Régionale de Santé Pays de la Loire et animé par dixit.net et Arro Ingénierie, mobilisant une quarantaine d'acteurs au cours d'une série d'ateliers de travail. Nous remercions chaleureusement tous les participants pour leur temps et leur engagement.

Agence Régionale de Santé Pays de la Loire · 2020

Première édition : Octobre 2020

Mise à jour : Décembre 2023

Diffusé sous licence ouverte



Introduction	6
Des enjeux spécifiques	7
Les changements structurels en cours	7
Des impacts structurants sur l'immobilier	9
Pourquoi élaborer une stratégie immobilière ?.....	12
Une démarche partenariale	14
Canevas méthodologique : démarche générale.....	16
Étape 0 • Organisation	19
Étape 1 • État des lieux.....	23
Étape 2 • Ambitions & objectifs	25
Étape 3 • Scénarios	26
Étape 4 • Stratégie.....	27
Étape 5 • Programme	29
Et maintenant ?.....	35

Madame, Monsieur, Cher/es toutes et tous,

Je suis très heureux de vous dire quelques mots en préambule.

L'autonomie est un défi. Elle est aussi un but. Prendre soin des personnes vivant avec un handicap ne peut se faire sans un accompagnement bienveillant, pour soutenir, loger, protéger, apporter un peu d'humanité...

Il y a, bien sûr, pour y parvenir, les professionnels, la famille, les aidants, les bénévoles...et il faut les saluer. Il y a, surtout, les personnes elles-mêmes, qui sont, avant tout, actrices de leur autonomie. Et il convient de tout mettre en œuvre pour les y aider, dans le respect de leur choix et de leur projet.

C'est le principe de toute société, qui, par essence, se doit d'accepter les différences et soutenir les vulnérabilités.

Mais parfois, loger et protéger, via le bâti existant, n'est pas toujours aussi adapté, protecteur et bienveillant que souhaité, parce que non accessible, vieillissant, insécure, avec des logiques patrimoniales qui ne correspondent pas ou plus aux besoins. Ces enjeux et ces risques ont conduit à intégrer dans le Projet Régional de Santé un objectif de Schéma Directeur Immobilier pour tous les responsables et les personnes concernées.

Il a donc été proposé aux acteurs de co-construire un guide méthodologique pour l'élaboration d'une stratégie immobilière, qui soit adaptée, territoriale et correspondant aux attentes des personnes vivant avec un handicap.

Le parti pris en termes de méthode a été de proposer de façon ouverte à l'ensemble des organismes gestionnaires de participer à son élaboration. Une trentaine d'organismes gestionnaires représentant une grande diversité d'organisation, de gouvernance, de dispositifs

d'accompagnement, ont répondu présents et participé à des séances de travail associant également Agence Régionale de la Santé et Conseils Départementaux.

À partir des attentes de ces acteurs, dont les usagers, enrichies de leur expérience de terrain et des compétences métier du prestataire en charge de l'animation du groupe, une méthodologie a été co-construite.

Le travail a été élargi dans le cadre d'un « groupe miroir » en associant des représentants de collectivités locales, CD (versus « collègue ») bailleurs sociaux, mais également MDPH, ANAP et CNSA et représentants d'usagers.

Enfin, le guide tel qu'il résulte de ce travail a été enrichi par le retour d'expérience de trois organismes gestionnaires qui ont souhaité amorcer la démarche au sein de leur structure sur les bases des recommandations du guide.

In fine, le guide se veut pragmatique et évolutif. Il met l'accent sur l'importance des partenariats avec les acteurs du territoire, sur la nécessaire et indispensable association des personnes accompagnées à leur projet, qui vont demain être une composante forte des réponses d'accompagnement.

Ce guide est à disposition des organismes gestionnaires pour conduire leur réflexion stratégique et de toutes celles et tous ceux qui veulent s'engager dans cette démarche.

Je remercie toutes celles et tous ceux qui ont contribué à ce guide, et en particulier les équipes de l'ARS des PDL. Bonne lecture et appropriation de ce document particulièrement utile et très intéressant.

Jean-Jacques COIPLÉ

Directeur général de l'ARS Pays de la Loire

Introduction

Les acteurs de l'accompagnement des personnes en situation de handicap doivent aujourd'hui répondre à des enjeux très importants de transformation de leur offre, dans sa nature comme sa localisation. L'engagement d'un virage inclusif questionne les pratiques mais aussi les structures immobilières, nécessitant des stratégies de transformation ambitieuses.

Ce *canevas méthodologique* a pour objectif de permettre aux acteurs du secteur d'accompagnement des personnes handicapées d'élaborer une stratégie immobilière. Il s'adresse aux responsables des différents organismes gestionnaires et établissements du secteur du handicap, mais aussi à l'ensemble des parties prenantes de leur stratégie immobilière : les usagers et les nombreux partenaires engagés dans l'accompagnement.

La montée des enjeux immobiliers dans la stratégie des organisations est un mouvement général, induit par la transformation des pratiques et les enjeux de performance. La transposition des outils usuels de gestion immobilière n'est pourtant ni souhaitable ni possible. L'accompagnement des personnes en situation de handicap implique en effet une offre d'accompagnement diversifiée et évolutive. Les organismes gestionnaires font aussi partie intégrante d'un réseau territorial, ce qui a des impacts majeurs sur leur structure bâtie.

Il est essentiel que tous les organismes gestionnaires intègrent pleinement l'importance de la fonction immobilière, mais aussi sa nature : l'immobilier n'est qu'un outil au service de l'accompagnement des personnes, mais c'est un outil clé dans le projet des structures gestionnaires au service de l'utilisateur.

Des enjeux spécifiques

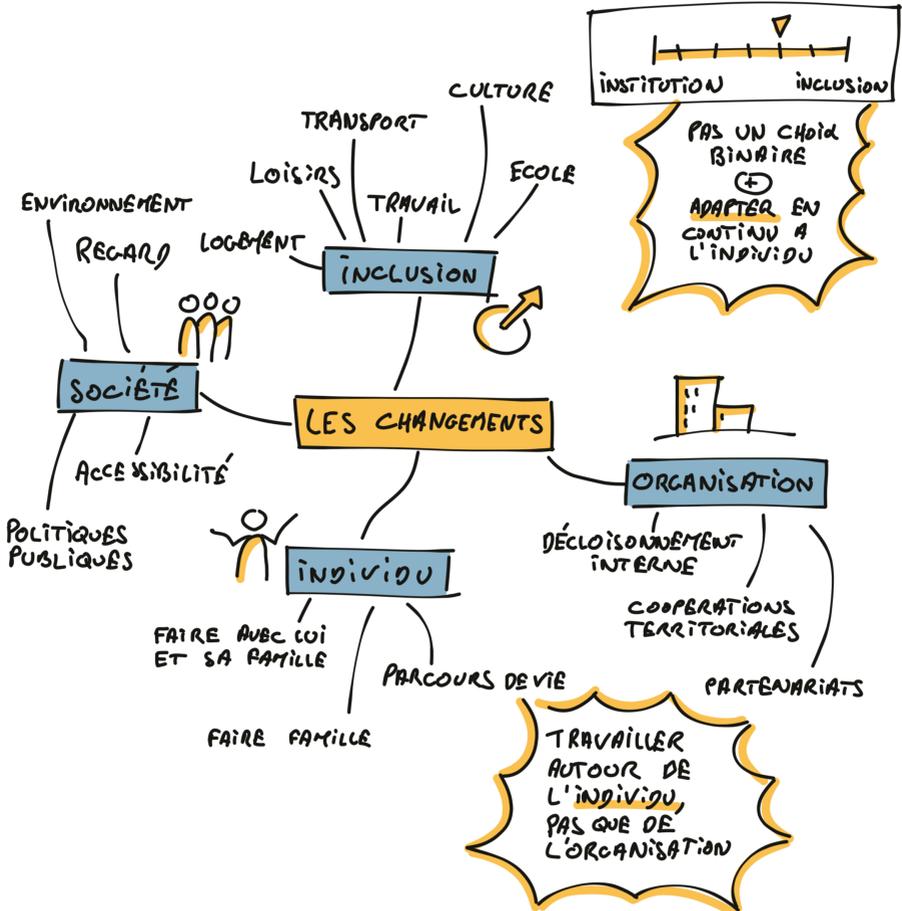
Si le canevas méthodologique présenté dans ce document sort du cadre habituel des méthodologies immobilières, c'est pour répondre aux enjeux spécifiques du secteur du handicap. Celui-ci connaît aujourd'hui des changements structurels importants, qui ont un impact significatif sur la structure immobilière des organismes gestionnaires. C'est pour cela qu'ils ont plus que jamais besoin d'élaborer leur propre vision stratégique.

Les changements structurels en cours

Différents changements structurels sont en cours, parfois amorcés depuis plusieurs années :

- **Un changement sociétal.** La société ne porte plus le même regard sur le handicap. Ce changement est associé à une transformation progressive des politiques publiques, amorcée depuis une dizaine d'années.
- **Le virage inclusif.** Organismes gestionnaires et politiques publiques ont engagé une transition d'une logique essentiellement "institutionnelle" dans un bâti situé hors de la ville, à un accompagnement autant que possible dans le milieu ordinaire : logement, école, travail, transport...
- **La prise en compte des individus.** L'accompagnement des personnes en situation de handicap évolue vers un accompagnement plus personnalisé. Il permet un parcours adapté grâce à une offre modulaire et complémentaire, pour soutenir le parcours de vie de chacun.
- **La transformation des organismes.** Historiquement, les structures ont été portées par des associations impliquant une forte mobilisation des familles. Les évolutions des

attentes et des besoins des personnes modifient profondément les pratiques et les géographies de l'accompagnement des handicaps, accélérant l'obsolescence des structures immobilières des organismes gestionnaires.



Des impacts structurants sur l'immobilier

Pour répondre au mieux à ces changements structurels, les organismes gestionnaires ont aujourd'hui besoin de disposer d'une vision à long terme de leur patrimoine immobilier. L'immobilier n'est pas que l'outil permettant de répondre aux besoins fonctionnels de l'accompagnement, il pose aussi des enjeux financiers, de ressources humaines et de gestion. L'immobilier est donc une part de la stratégie globale de l'organisme, mais peut aussi être un levier très efficace de sa transformation globale.

Parmi les transformations en cours, le virage inclusif a des impacts particulièrement importants sur l'organisation de la structure immobilière des organismes gestionnaires. En grande partie hérité d'une période qui a souvent privilégié les institutions autonomes dans des localisations isolées, l'immobilier doit aujourd'hui se rapprocher des centres urbains, s'ouvrir sur la ville et même parfois disparaître pour inclure autant que possible les individus dans le milieu ordinaire.

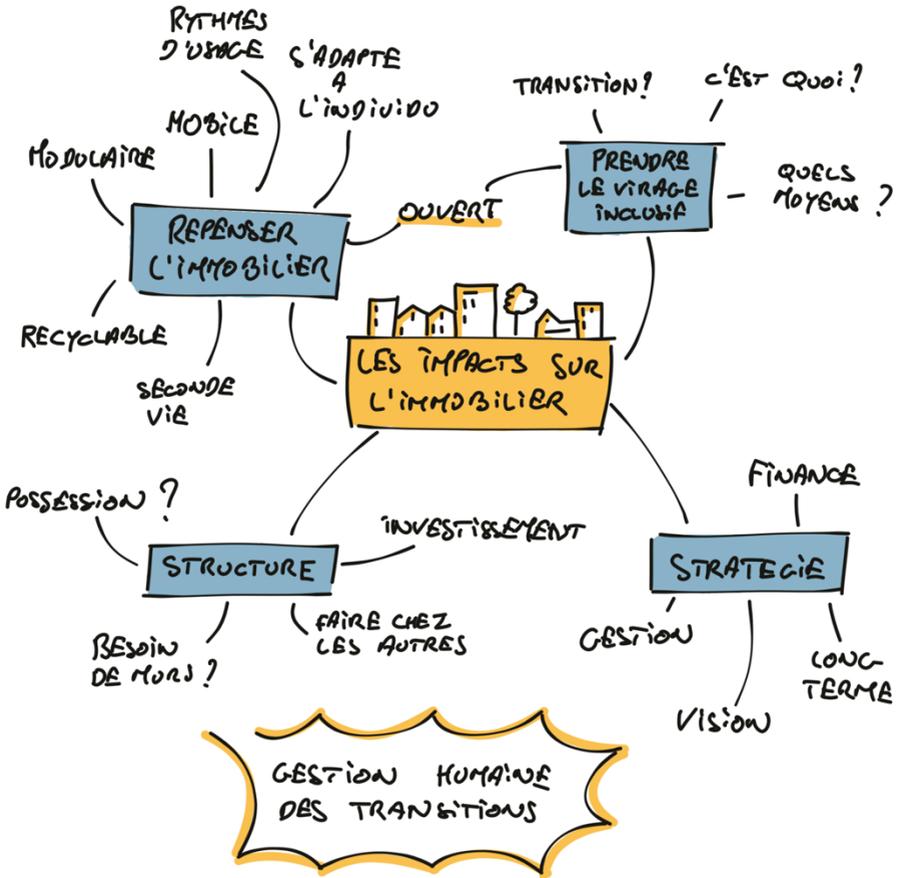
Le virage inclusif pose donc des questions structurelles : où faut-il positionner les lieux d'accompagnement pour faciliter l'inclusion dans le milieu ordinaire ? Y-a-t-il encore nécessité d'avoir des murs et si oui, pour quelles fonctions ? Est-il opportun pour les organismes gestionnaires de détenir les établissements en pleine propriété, compte tenu de l'évolution continue de pratiques d'accompagnements ? Est-il possible de déplacer les accompagnements au sein d'autres organismes ? Quelle doit être l'articulation physique de l'institution avec les autres services du territoire, comme l'école ? Quelles sont les nouvelles stratégies d'investissement ?

Ces différents questionnements spécifiques au secteur du handicap rencontrent aussi les enjeux immobiliers communs à d'autres types d'organisations :

- **L'optimisation**, avec la nécessité d'assurer un bon niveau d'utilisation par des locaux adaptés à différents usages, mais aussi d'améliorer leur exploitation.
- **L'évolutivité**, par la constitution d'une structure immobilière capable de s'adapter en continu aux besoins, tant par un cadre bâti flexible que par des statuts d'occupation souples facilitant les évolutions.
- **La mutualisation**, par le partage des locaux entre organismes gestionnaires ou l'intervention d'un organisme hors de ses murs dans le cadre de démarches d'inclusion.

Ces évolutions posent des questions structurantes à l'organisation traditionnelle de la fonction immobilière, pour lesquelles les bonnes réponses restent à trouver. Comment organiser des partenariats fluides et évolutifs autour de structures bâties par nature durables et rigides ? Quels modèle économique et transfert de charges pertinents pour structurer les mutualisations et les interventions hors les murs ?

Mais au-delà de l'adaptation des structures bâties et de leurs localisations, ces questions viennent aussi interroger les organisations et les individus qui les composent.

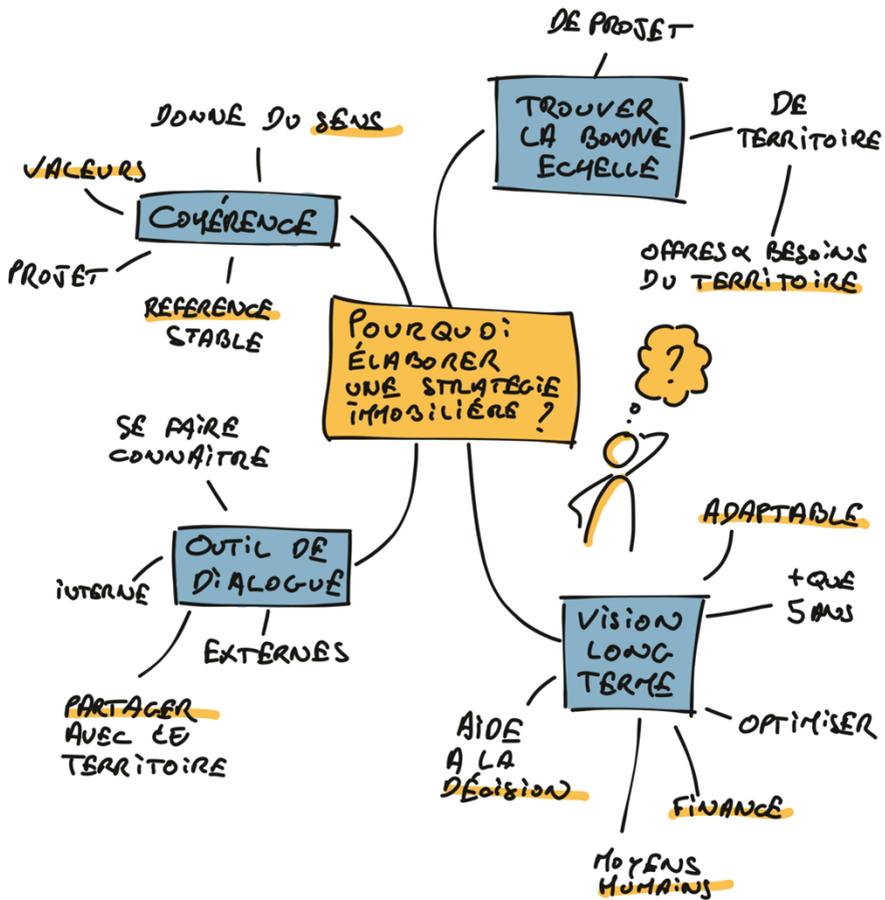


Pourquoi élaborer une stratégie immobilière ?

Pour un organisme gestionnaire, élaborer une stratégie immobilière lui permet de disposer d'un outil de gestion de la fonction immobilière, mais la démarche dépasse largement ce seul champ. Le processus d'élaboration d'une stratégie immobilière permet ainsi :

- De **forger une vision de long terme** et d'adapter les modes de pilotage, pour assurer une cohérence globale entre les valeurs et le projet de l'organisme gestionnaire et sa stratégie immobilière.
- D'**engager un virage organisationnel** en positionnant l'immobilier à sa juste place, celle d'un outil clé qui doit être adapté aux pratiques de l'organisme et à ses évolutions.
- De **développer une approche territoriale** permettant de se focaliser sur les besoins locaux et de forger une culture de collaboration avec les acteurs du territoire.
- D'**élaborer des outils de pilotage** permettant de prioriser les actions et les investissements pour les années à venir.

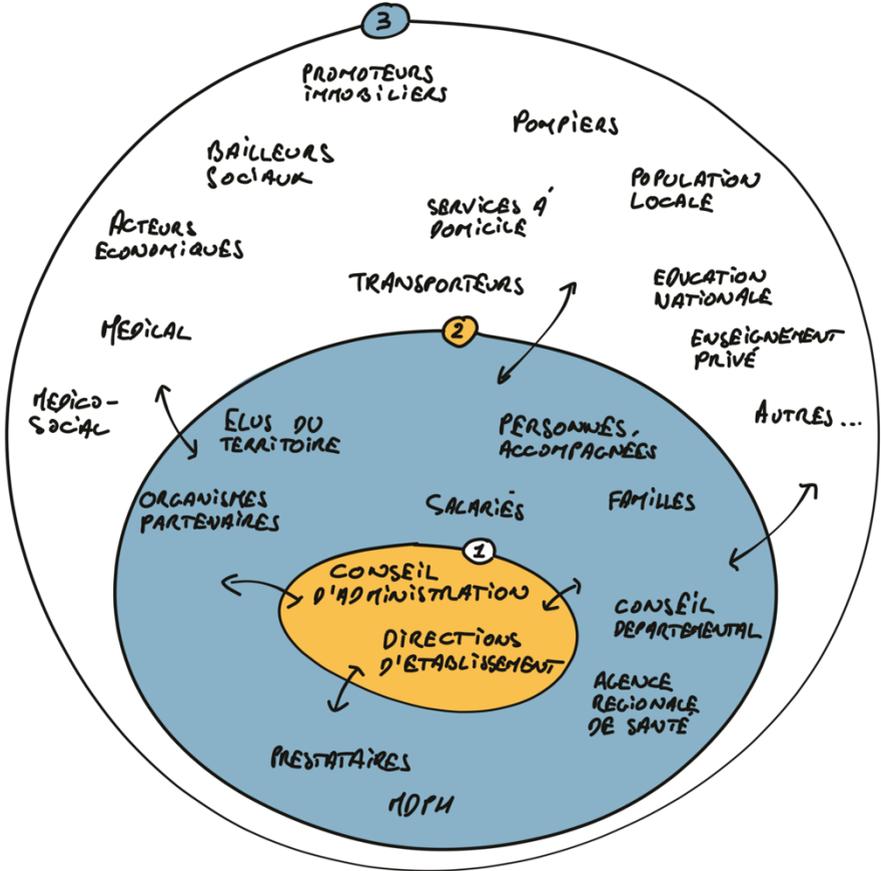
Développer sa stratégie immobilière est donc pour l'organisme gestionnaire l'occasion de réinterroger globalement sa stratégie, ses objectifs et son devenir. C'est aussi l'occasion de poursuivre un dialogue constructif avec l'ARS pour s'entendre sur une vision partagée intégrant les enjeux de territoire.



Une démarche partenariale

Développer une stratégie immobilière pour un organisme gestionnaire accompagnant des personnes en situation de handicap est avant tout une démarche partenariale qui nécessite d'impliquer de nombreux acteurs. C'est sans doute une des spécificités du secteur qui justifie une approche méthodologique propre : l'organisme gestionnaire ne peut développer une stratégie immobilière pertinente sans engager un dialogue approfondi avec ses partenaires.

Autour d'un organisme gestionnaire existe déjà tout un réseau d'acteurs avec lesquels il entretient des collaborations d'intensités différentes. Le développement d'une approche inclusive vient à la fois questionner et densifier le réseau partenarial. Certains **partenaires clés** ont donc un rôle central à jouer dans le processus de réflexion autour de la stratégie immobilière. Cela permettra de maximiser les synergies potentielles et de bien articuler les actions de chacun sur son territoire d'exercice.



Canevas méthodologique : démarche générale

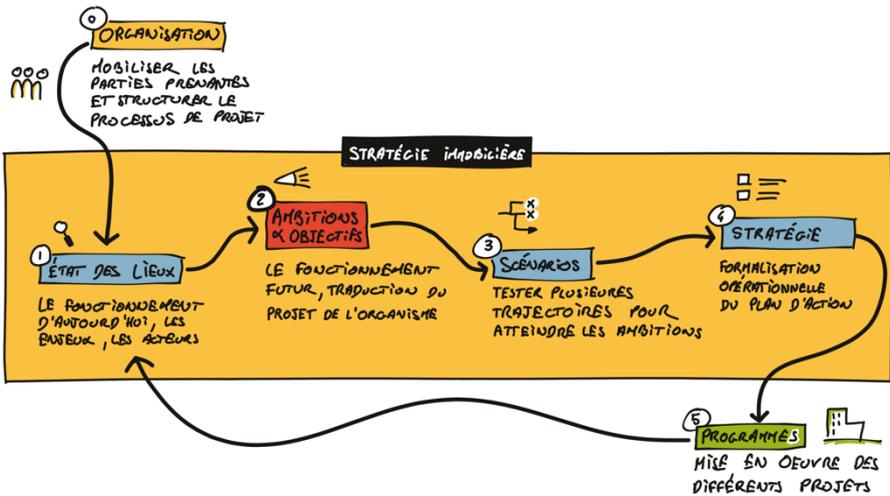
Plutôt que d'élaborer une méthodologie rigide, ce canevas fera office de trame méthodologique à adapter aux besoins spécifiques de chaque organisme gestionnaire. Élaboré étroitement avec des acteurs de l'accompagnement des personnes en situation de handicap, ce canevas méthodologique cherche à répondre pleinement à leurs besoins spécifiques :

- Les spécificités historiques et organisationnelles des organismes gestionnaires.
- La diversité des attentes des personnes accompagnées et des modalités d'accompagnement.
- Les enjeux liés au virage inclusif, avec un dialogue partenarial qui dépasse le périmètre des organismes gestionnaires et questionne leur implantation territoriale.

Cela se traduit par :

- L'identification d'une étape d'organisation préalable (étape 0, Organisation) au lancement d'une réflexion stratégique immobilière structurant le passage en mode projet, la mobilisation des compétences et amorçant le dialogue partenarial.
- Une réflexion organisée en quatre étapes dans un processus itératif. L'étape 2 (Ambitions et objectifs) est spécifique au secteur, car un temps de dialogue avec les partenaires clés est nécessaire.
- Une étape de mise en œuvre (5, Programmes) qui intègre une adaptation en continu de la stratégie.

Si la démarche peut débuter par l'étape 0, un projet immobilier spécifique peut aussi être à l'origine du lancement d'une démarche globale de réflexion. Le processus étant itératif, il peut parfois impliquer des retours en arrière.



Étape 0 • Organisation

- **Objectif : Structurer le processus de projet, organiser la gouvernance, mobiliser les compétences et amorcer le dialogue partenarial.**

L'élaboration d'un document stratégique n'est pas un temps ordinaire de la vie de l'organisme gestionnaire. Pour aboutir et répondre véritablement aux enjeux, la démarche de projet doit être organisée formellement, en associant les acteurs et les ressources nécessaires.

Coordination territoriale

Un temps d'échange avec les partenaires du territoire en amont du lancement de la démarche doit permettre de partager les enjeux.

Amorcer une démarche de projet

Un temps de réflexion collective doit permettre d'amorcer le processus de projet, à l'initiative de la direction de l'organisme gestionnaire. Ce temps de travail peut prendre la forme d'un atelier selon les modalités détaillées dans l'encadré qui suit.

Ce travail, dont les modalités varient en fonction des organismes gestionnaires, doit permettre de :

- Synthétiser les éléments de connaissance du patrimoine immobilier de l'organisme et d'identifier les enjeux.
- Synthétiser les enjeux stratégiques d'évolution : projet de l'organisme gestionnaire, projets de services, diagnostics territoriaux...

- De repérer très en amont les acteurs clés qui doivent être impliqués dans la démarche.
- De proposer un mode de pilotage et de gouvernance.

Pilotage et gouvernance de la démarche

- Il est souhaitable de distinguer le pilotage quotidien du projet et le rôle d'arbitrage. Le pilote de la démarche est donc si possible distinct de la direction générale, mais doit bénéficier d'une pleine légitimité interne et externe.
- Un Comité de pilotage spécifique intégrant un membre du CA, le DG et le pilote de la démarche, éventuellement élargi à des partenaires, est identifié dès le démarrage. C'est lui qui assurera les arbitrages à chaque étape de la démarche.
- Le cadre de communication en interne et en externe doit être clairement défini au démarrage.

Mobiliser les ressources

- Évaluation des capacités internes à réaliser tout ou partie du travail nécessaire à la réflexion stratégique.
- Constitution d'une équipe projet disposant d'une vision transversale et de compétences en management de projet (au moins un binôme associé au pilote).
- Mobilisation externe : afin de disposer des compétences spécialisées nécessaires et d'un point de vue extérieur, le recrutement de prestataires (Assistance à Maitrise d'Ouvrage – AMO) pour mener tout ou partie de la démarche est fortement préconisé.

→ Fin de l'étape : Validation de l'organisation retenue par le CA et mobilisation effective des ressources (par exemple recrutement d'un prestataire).

Trame d'animation d'un atelier en phase 0

Atelier d'une demi-journée (par exemple : matinée suivie d'un repas permettant d'échanger de façon informelle)

→ **Objectifs : Partager en interne les attendus de la réflexion stratégique et organiser la démarche.**

Préalables :

- Synthétiser la connaissance du patrimoine immobilier de l'organisme et de ses enjeux identifiés.
- Collecter et synthétiser des éléments stratégiques : documents cadres nationaux, projet associatif, diagnostics, etc.

Participants :

- Animation par la personne pressentie pour piloter la démarche stratégique immobilière, ou par un tiers.
- Présence de la direction générale, et d'un seul membre du Conseil d'Administration.
- Participation des personnels concernés par la fonction immobilière (Praticiens, gestion immobilière, finances...)

Déroulé de l'atelier :

1. Tour de table et exposé des attentes de chacun.
2. Présentation du cadre de la réunion et de ses objectifs : organisation du projet et mise au point des éléments de cahier des charges pour le recrutement d'une AMO.
3. Échange sur les transformations des pratiques de l'organisme et leurs impacts sur son immobilier.
4. Explication du canevas méthodologique.

5. Descriptif synthétique du patrimoine de l'organisme, des enjeux généraux et des sujets spécifiques à traiter
6. Organisation actuelle de la fonction immobilière : personnel dédié, position dans l'organisation...
7. Structuration de la gouvernance du projet de schéma directeur immobilier :
 - a. Identification du pilote, légitime et disposant du temps nécessaire (hors DG).
 - b. Distinction des rôles dans le projet du Comité de pilotage dédié (suis le projet en continu) et du Conseil d'Administration (valide les étapes clés).
 - c. Désignation des membres du Comité de pilotage : personnels impliqués en continu dans la démarche et un représentant du CA.
 - d. Identification de partenaires clés (bailleur social, commune...) éventuellement associés au Comité de pilotage, hors ARS et CD qui interviennent sur d'autres temps.
8. Planning prévisionnel du projet, intégrant les articulations éventuelles avec d'autres démarches stratégiques (CPOM, EPRD...)

→ **Résultat attendu : Note de cadrage pour initier le recrutement d'une AMO et amorcer la démarche.**

Étape 1 • État des lieux

- **Objectif : Préciser le fonctionnement actuel, les enjeux auxquels il faut répondre et les acteurs à mobiliser.**

Cette étape initiale de la stratégie immobilière doit permettre de disposer d'une vision complète du patrimoine immobilier de l'organisme gestionnaire et de ses enjeux. En fonction du nombre d'établissements de l'organisme, de leur complexité, des évolutions envisagées et du niveau de connaissance déjà acquise, le travail nécessaire à cet état des lieux pourra varier considérablement.

Dans tous les cas l'état des lieux n'a pas vocation à être exhaustif, mais bien à servir de support à la réflexion. Il pourra être approfondi dans les phases ultérieures en fonction des besoins.

Il n'a pas non plus vocation à se limiter uniquement à une analyse technique du patrimoine, mais bien à réaffirmer la stratégie de l'organisme et à inscrire la démarche dans son contexte territorial notamment sur les besoins du territoire ou des territoires, l'offre disponible et les enjeux de partenariats.

L'état des lieux pourra donc être établi selon le triptyque territoire/organisme/immobilier, et permettra notamment de finir d'identifier les partenaires clés à impliquer dans la démarche.

Le territoire

- Sollicitation des acteurs du territoire (Collectivités, acteurs éducatifs, partenaires, MDPH...) pour un état des lieux des besoins, de l'offre et des projets.
- Mobilisation de la grille SERAFIN-PH pour la description des besoins et accompagnements.
- Échanges avec l'ARS et le Conseil Départemental sur les besoins et les acteurs du territoire.

- Analyse de l'adéquation offre/besoin (pas seulement personnes/places).
- Identification et cartographie des acteurs et partenaires du territoire : Partenariats existants, niveau de maturité, partenariats à développer ou à renforcer.
- Identifier les partenaires stratégiques : acteurs qui seront au cœur de la future offre d'accompagnement de l'organisme, et qui doivent donc participer à sa réflexion stratégique (autres organismes gestionnaires, éducation nationale, commune...)

L'organisme

- Évaluation du projet associatif : niveau de réponse déjà apporté notamment sur l'équilibre offre/besoin dans le contexte inclusif, adéquation de la fonction immobilière
- Finances et capacités d'investissement
- Organisation interne de la fonction immobilière

L'immobilier

- Descriptif et analyse des sites et des bâtiments
- Enjeux de localisation, accessibilité, évolutivité...
- Descriptif technique et fonctionnel de l'existant, analyse des usages et des taux d'occupation, spécialisation ou modularité des locaux, identification des enjeux...

→ Fin de l'étape : Validation de l'état des lieux, des enjeux et des partenaires stratégiques à mobiliser.

Étape 2 • Ambitions & objectifs

- **Objectif : Définir le fonctionnement futur souhaité, traduire opérationnellement le projet de l'organisme.**

L'objectif est de définir de façon pragmatique les ambitions pour le fonctionnement futur de l'organisme gestionnaire. C'est un temps de réflexion permettant de répondre aux enjeux de partenariats du secteur. Les partenaires stratégiques identifiés à l'étape 1 font donc partie intégrante du processus de réflexion.

Atelier stratégique

- Temps court, mais essentiel de projection à moyen/long terme, ouvert aux partenaires stratégiques.
- Socle de réflexion : projet de l'organisme gestionnaire, état des lieux éclairé par les politiques nationales.
- Atelier non décisionnel, sur les caps et ambitions.

Concertation

- Temps de dialogue individuels avec les tutelles et les partenaires sur les ambitions ou les projets spécifiques.
- Possibilité de mise en place de groupes de travail thématiques associant éventuellement des partenaires.
- Étape clé de dialogue avec les familles.

Définition des objectifs

- Traduction du positionnement stratégique en terme immobilier, définissant le futur souhaité par l'organisme.
- Objectifs déclinés en territoire / organisme / immobilier.

- **Fin de l'étape : Validation des ambitions et des objectifs par le Comité de pilotage.**

Étape 3 • Scénarios

→ **Objectif : Tester plusieurs trajectoires possibles.**

Une fois les objectifs fixés, reste à identifier la trajectoire permettant d'y parvenir. L'approche par scénario va permettre de tester plusieurs hypothèses avant de fixer une stratégie.

Exploration de scénarios de mise en œuvre

- L'étape de scénarisation permet de définir plusieurs « solutions » patrimoniales (2 ou 3) à même de se rapprocher au mieux des ambitions définies.
- Approfondissement fonctionnel et technique de chaque scénario : préféabilité des différentes actions induites.

Évaluation des scénarios

- Évaluation de la soutenabilité financière des scénarios.
- Priorisation et hiérarchisation des critères d'évaluation.
- Définition de minima critiques ou des points de rupture.
- Hiérarchisation des scénarios
- Éventuel scénario de synthèse reprenant certains éléments de différents scénarios testés.
- Dialogue avec les partenaires stratégiques et les tutelles.

Revue des ambitions et objectifs

Le travail sur les scénarios peut impliquer une révision des ambitions et des objectifs (itération étape 2).

→ **Fin de l'étape : Validation du scénario préférentiel**

Étape 4 • Stratégie

→ **Objectif : Formaliser le plan d'action pour permettre le passage à l'opérationnel.**

Cette étape permet de détailler la trajectoire retenue dans un document de référence : le Schéma Directeur Immobilier.

Phase d'organisation de la stratégie

- Selon le scénario préférentiel retenu : Phasage, plan de financement, acteurs à mobiliser, études complémentaires de consolidation, etc.
- Formalisation d'un Plan Pluriannuel d'Investissement (PPI)
- Dialogue avec les partenaires stratégiques.

Communication et amorçage

- Communication interne et externe
- Consolidation de la soutenabilité du scénario auprès des partenaires, institutions...
- Impulsion nécessaire à l'engagement des projets

Mise en œuvre de la stratégie du schéma directeur immobilier

- Phasage
- Plan de financement
- Acteurs à mobiliser
- Études complémentaires de consolidation
- Etc.

Consolidation du scénario préférentiel retenu

- Information et mobilisation plus large en interne
- Communication interne / externe

- Consolidation de la soutenabilité du scénario auprès des partenaires, institutions...
- Impulsion nécessaire à l'engagement du projet

Document final

Le livrable peut prendre une nature très variable selon les situations. Le SDI doit être le document de référence sur les perspectives d'évolution du patrimoine à long terme. Il retranscrit en projet immobilier la stratégie du projet d'établissement. Ce qu'il doit présenter, de façon argumentée :

- La démarche même du SDI et son historique afin d'en faciliter la compréhension tout en rappelant les principes structurants.
- Le scénario retenu avec le principe de fonctionnement
- L'ensemble des données ayant permis l'élaboration du SDI.

→ Fin de l'étape : Validation du plan d'actions, finalisant la définition de la stratégie immobilière, puis sollicitation des tutelles pour validation du PPI.

Étape 5 • Programme

→ **Objectif : Mettre en œuvre la stratégie au travers de la gestion immobilière et de projets spécifiques.**

L'étape 5 ne fait pas à proprement partie de la réflexion stratégique, finalisée à l'étape précédente par la formalisation du SDI, mais elle y est intimement liée. Cette réflexion a en effet pu identifier un ou plusieurs projets à mener, de toute nature (construction, réhabilitation, extension...)

Chacun des projets se décline selon des étapes distinctes :

Programmation > Conception > Réalisation > Exploitation

La phase de programmation doit impérativement être séparée de la phase de conception, c'est une des clés de réussite d'un projet d'investissement immobilier. C'est une étape qui nécessite de mobiliser des compétences spécifiques (qui ne sont pas celles nécessaires lors de la conception architecturale), mais aussi la mobilisation d'un regard extérieur pour formaliser l'expression des besoins. Cette étape assure le lien entre la stratégie de l'organisme gestionnaire et sa mise en œuvre opérationnelle.

Dans le cas où l'ouvrage serait de la responsabilité d'un autre maître d'ouvrage (externalisation, partenariat...), il reste de la responsabilité de l'organisme gestionnaire de définir les éléments de programme nécessaires à sa propre activité.

La programmation permet à l'organisme gestionnaire de préciser ses besoins et de définir son projet sous tous ses aspects. Elle se décompose en deux étapes distinctes :

1. Le préprogramme

→ Objectif : valider l'opportunité et la faisabilité de l'opération

C'est un document de synthèse destiné à l'usage propre de l'organisme gestionnaire, qui doit lui permettre de décider, en toute connaissance de cause de poursuivre, abandonner, modifier ou reporter le projet.

Contenu :

- Expose les fondements du projet, les objectifs à atteindre, les moyens à mettre en œuvre...
- Il synthétise toutes les études d'opportunités, de faisabilité, les diagnostics, le scénario retenu ainsi que le plan d'action.
- Il clarifie les objectifs fondamentaux du maître d'ouvrage et l'équilibre économique global, en hiérarchisant les objectifs (fonctionnels, techniques, urbains, sociaux juridiques, économiques...)

En termes de pilotage d'opération, le préprogramme doit servir de ligne directrice au sein même de l'organisme gestionnaire et de toutes les parties prenantes. Il est autant un document de communication interne qu'un cahier des charges à destination de l'équipe opérationnelle en charge du projet. Enfin, il peut permettre de présenter l'opération, de façon restreinte, aux partenaires externes.

Son approbation par l'organisme gestionnaire permet de valider définitivement l'opportunité et la faisabilité de l'opération, et d'engager le dialogue avec les tutelles, notamment l'ARS.

Plan type d'un préprogramme

Présentation de l'opération (nature, localisation, historique du projet et des réflexions, enjeux...)

Opportunités et faisabilité

Besoins et exigences majeurs :

- Utilité
- Objectifs hiérarchisés
- Usages
- Moyens nécessaires (humains et matériels)
- Surfaces et capacités
- Fonctionnalités essentielles
- Niveau de qualité
- Exigences majeures

Organisation de l'opération

- Organisation de la maîtrise d'ouvrage
- Conditions de réussites et risques identifiés
- Montage administratif, juridique et financier

Ensemble des études déjà réalisées et restant à réaliser

Coûts et délais

- Coût et durée de l'opération
- Coûts de fonctionnement du bâtiment
- Financements
- Calendrier de l'opération et du plan d'action.

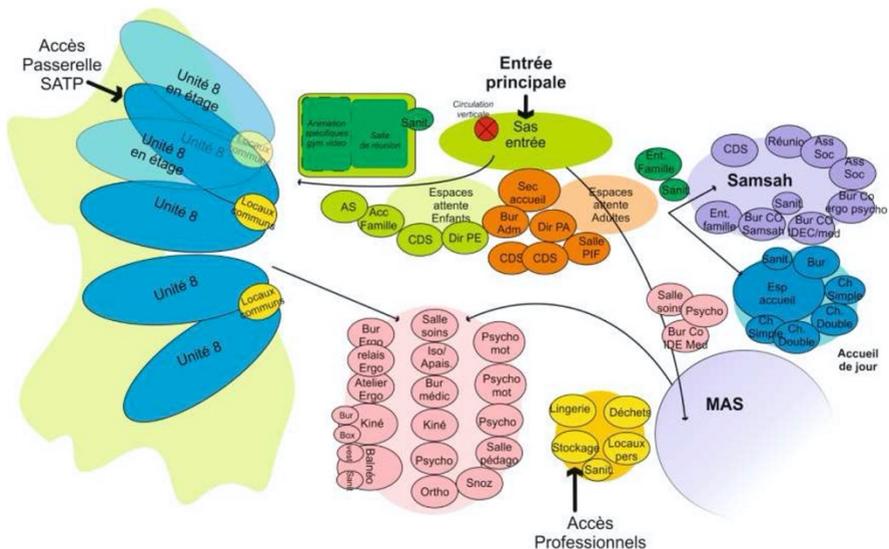
2. Le programme

- Objectif : passer commande d'une mission de maîtrise d'œuvre et vérifier l'adéquation des études de conception avec cette commande.

Le programme est destiné aux maîtres d'œuvre en charge de la conception de l'ouvrage, c'est-à-dire l'architecte. Il détermine les exigences du projet (l'ouvrage) en termes qualitatifs et quantitatifs.

Le programme représente la commande du maître d'ouvrage et à ce titre contient toutes les informations requises à la conception globale de l'ouvrage. Il sert ainsi de cahier des charges du maître d'œuvre en phase de conception : il traduit le besoin exprimé par le maître d'ouvrage qui doit être transformé par le maître d'œuvre en réponse technique, spatiale, architecturale et financière. Il recense les contraintes de toutes natures qui s'imposeront au projet du maître d'œuvre dans sa conception et son exécution.

Le programme est rédigé sous la responsabilité de l'organisme qui y exprime sa commande d'architecture et d'ingénierie. Il se situe au centre de la relation entre le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre. C'est à la fois un document contractuel et un outil de dialogue entre les deux. La programmation est une démarche analytique, où le programme est élaboré en termes d'exigences à satisfaire et de performances à atteindre. Le dialogue instauré autour du programme permet de transformer ce processus analytique en démarche créative par le maître d'œuvre, concepteur du projet. De la qualité du dialogue dépend la pertinence de la réponse architecturale et technique aux attentes de l'organisme.



Projet des Pôles polyhandicap de l'APAJH 44, organigramme fonctionnel élaboré par les équipes accompagnées par A2MO

Plan type d'un programme

- Présentation générale de l'opération, ambitions et attentes du maître d'ouvrage
- Le site
- Description fonctionnelle des besoins et activités : Organisation des espaces et leurs relations fonctionnelles
- Description des espaces nécessaires aux activités et fonctionnement
- Image architecturale, urbaine et paysagère attendue
- Contraintes et exigences techniques et environnementales
- Contraintes et exigences opérationnelles

Et maintenant ?

L'élaboration de sa stratégie immobilière est une démarche propre à un organisme gestionnaire. Pour faciliter l'engagement de ces réflexions, l'ARS Pays de la Loire propose des modalités de soutien méthodologique et financier spécifiques. L'ARS participe à ces démarches, le cas échéant avec les conseils départementaux, en :

- alimentant la réflexion de sa connaissance de leur territoire ;
- partageant les orientations, les scénarios et la stratégie ;
- validant les projets au travers du PPI.

Vos contacts dans les territoires :

Loire Atlantique : ars-dt44-parcours@ars.sante.fr / 02 49 10 41 01

Maine et Loire : ars-dt49-parcours@ars.sante.fr / 02 49 10 47 44

Mayenne : ars-dt53-parcours@ars.sante.fr / 02 49 10 48 04

Sarthe : ars-dt72-parcours@ars.sante.fr / 02 44 81 30 33

Vendée : ars-dt85-parcours@ars.sante.fr / 02 72 01 57 27

Glossaire & acronymes

AMO : Assistance à Maîtrise d'Ouvrage

CA : Conseil d'Administration

DG : Directeur.trice Général.e

MDPH : Maison Départementale des Personnes Handicapées

PPI : Programme Pluriannuel d'Intervention

SDI : Schéma Directeur Immobilier



**RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

17, boulevard Gaston Doumergue – CS 56233
44262 NANTES Cedex 2
02 49 10 40 00
ars-pdl-contact@ars.sante.fr
www.pays-de-la-loire.ars.sante.fr