

Comment gérer son patrimoine bâti ?

EN RÉSUMÉ :

Le patrimoine bâti d'une collectivité est un enjeu écologique, social, budgétaire et de santé publique. Pour le rendre performant, il faut d'abord le diagnostiquer (1,2) puis établir une stratégie immobilière (3) reposant avant tout sur la sobriété (4). La rénovation et la construction de bâtiments performants (5) est de plus en plus maîtrisée techniquement mais reste un challenge budgétaire. Des outils comme les Contrats de Performance Energétique (6) permettent néanmoins de gravir, si ce n'est de franchir, le mur d'investissement.

Pourquoi est-ce important : quels sont les enjeux territoriaux du sujet ?

Crèches, écoles, collèges, lycées, bibliothèques, piscines, gymnases, mais aussi EHPAD, musées ou théâtres... les collectivités territoriales gèrent un patrimoine bâti de plus de 200 000 bâtiments, représentant 280 millions de m² et générant une facture énergétique de plus de [2,5 milliards d'euros par an](#). Une ville de 50 000 habitants peut gérer un patrimoine de plusieurs dizaines de bâtiments représentant [des dizaines de milliers de mètres carrés](#).

On perçoit dès lors les enjeux stratégiques qui sont liés au patrimoine des collectivités territoriales : fonctionnalité, confort, santé pour les usagers et les personnels, consommations d'énergie et d'eau, émissions de gaz à effet de serre, coût de gestion et de rénovation pour la collectivité...

Or, la plupart des collectivités territoriales font face à un mur d'investissement pour améliorer leur patrimoine et l'adapter au changement climatique. Cette fiche propose des pistes pour aller vers un patrimoine immobilier répondant aux besoins de la population et aux enjeux écologiques et financiers.

Identifier son patrimoine

Pour bien agir sur son patrimoine il faut d'abord... le connaître ! Ce truisme est malheureusement opérationnel car, souvent, les collectivités ne connaissent pas bien leur patrimoine. Ainsi, seules 36% des collectivités ayant répondu à [une étude du CEREMA](#) connaissaient l'âge de l'ensemble de leurs bâtiments. Précisons : il y a toujours un agent de la collectivité, qui connaît les bâtiments et ce qu'il s'y passe. Cette mémoire vivante est souvent en charge de leur entretien / maintenance. Mais ses connaissances ne sont pas toujours formalisées et mises à la disposition des élus et des services, limitant la mise en oeuvre d'une approche stratégique du patrimoine. Et, si cet agent quitte son poste ou prend sa retraite, son savoir disparaît.

Il faut donc "coucher sur le papier" la connaissance du patrimoine en dressant une carte d'identité de ses bâtiments et notamment :

- Type du bâtiment (Ecole, Gymnase, etc.)
- Nom (Ecole Saint Exupéry, etc.)
- Adresse
- Statut et documents afférents (propriété de la collectivité, location, avenants au bail...)
- Usages (si le type n'est pas suffisant pour le déterminer, notamment pour les salles polyvalentes)
- Catégorie d'[Établissement Recevant du Public \(ERP\)](#) le cas échéant
- Date de construction et Date de rénovation lourde le cas échéant
- Surface totale .../..

L'équipe chargée de la transition écologique ou l'équipe patrimoine peuvent établir ce tableau à partir d'entretiens avec les gestionnaires de bâtiments, qui ont la connaissance technique nécessaire. Nous recommandons vivement de mener cette étape en interne, afin que la connaissance du patrimoine se diffuse au sein des équipes. De nombreux outils informatiques permettent de produire un tableau opérationnel et peuvent même être intégrés à un système d'information global¹, mais un tableur peut suffire dans un premier temps ou pour un patrimoine limité à quelques bâtiments.

Diagnostiquer et suivre son patrimoine

L'étape d'identification est un préalable indispensable mais elle ne permet pas de prendre des décisions patrimoniales (construire, acheter, vendre, rénover, changer d'usage...). Pour

ce faire, il faut mener un diagnostic du patrimoine aussi complet que possible. L'archétype d'un tel diagnostic est celui du Schéma Directeur Immobilier et Énergétique (SDIE). Le SDIE est un outil puissant pour établir et piloter sa stratégie patrimoniale, et nous y revenons plus loin. Il se fonde sur un diagnostic multi enjeux² :

- **“Réglementaire”** : connaissance de la conformité réglementaire du patrimoine et identification des travaux de remise à niveau à mener,
- **Vétusté** : connaissance de l'état de vétusté du patrimoine (site, bâtiment et équipements), et identification des travaux de maintenance et gros entretien à mener,
- **Énergétique** : connaissance de la performance énergétique du patrimoine et identification des travaux à mener,
- **Occupationnel** : connaissance des activités hébergées et de leurs besoins immobiliers et en équipements,
- **Fonctionnel** : connaissance des fonctions du patrimoine et des possibilités d'aménagement,
- **Stratégique et budgétaire** : valorisation du patrimoine et connaissance des politiques et stratégies immobilières et budgétaire”

Le diagnostic d'un SDIE est souvent établi par un bureau d'études spécialisé. Mais sa mission sera d'autant plus robuste (et moins coûteuse) que la collectivité aura des données fiables à lui transmettre. Nous recommandons donc que la collectivité produise le maximum d'informations en s'appuyant sur des outils et des dispositifs gratuits ou subventionnés et, surtout, internalisés.

ATTENTION - La Qualité de l'Air Intérieur (QAI) est souvent la grande oubliée des diagnostics du patrimoine immobilier. Or, la QAI a des conséquences sur la santé des personnels et des usagers. En outre, un diagnostic régulier est obligatoire pour les ERP accueillant des publics fragiles. Le [CEREMA a édité un guide](#) à ce sujet.

a) Conseillers en Énergie Partagés et Économes de Flux

Pour les communes et les EPCI, un dispositif particulièrement efficace pour établir un diagnostic technique et réglementaire (voire fonctionnel et occupationnel) est l'intégration d'un [Économe de Flux \(EF\)](#) ou d'un [Conseiller en Énergie Partagé \(CEP\)](#) au sein de la collectivité. Le premier est proposé dans le cadre du programme ACTEE et le second par l'ADEME, mais ils ont les mêmes missions, et les réseaux qui les animent ont largement fusionné. Dans les deux cas, un ou une spécialiste de la performance environnementale des

bâtiments est mis.e à la disposition de la commune ou de l'EPCI pendant 3 ans. Il ou elle assure non seulement un diagnostic initial du patrimoine mais suit aussi les consommations d'énergie et d'eau et produit des recommandations quant aux travaux de rénovation à mener³.

À noter - Pour les acteurs publics de la santé, un dispositif équivalent existe, les [Conseillers en Transition Énergétique et Ecologique en Santé \(CTEES\)](#), pilotés par l'ANAP

b) La puissance des données et des outils informatiques

Nous assistons à une révolution des données et des outils informatiques pour diagnostiquer et suivre son patrimoine, voire pour établir une stratégie immobilière. Le recours aux données ouvertes doit être un réflexe pour toute collectivité, tant leur usage s'est simplifié :

- Données de contexte : [risques naturels et technologiques](#) auxquels les bâtiments sont soumis, [risques climatiques et enjeux de biodiversité](#) présents et à venir
- Données techniques issues du [Diagnostic de Performance Énergétique](#)
- Données de consommation énergétique auprès de son fournisseur d'énergie et/ou des distributeurs [Enedis](#) pour l'électricité et [GrDF](#) pour le gaz
- Des outils globaux ont aussi vu le jour avec des cartographies avancées⁴

Qu'elles soient ouvertes ou issues de ses compteurs et informations techniques, les données doivent être structurées dans un logiciel de maîtrise de l'énergie. Il existe de très nombreuses solutions et [AMORCE en a réalisé un benchmark](#).

Une initiative innovante fondée sur l'IA - [La Ville de Noisy le Grand suit l'ensemble de ses consommations en temps réel et utilise l'intelligence artificielle](#) pour "augmenter" le choix des décisions de rénovation : "Le projet s'appuie sur plusieurs types de données : celles collectées via les systèmes énergétiques existants (consommation, équipements, historique des maintenances), les open data (météo, urbanisme, topographie) et celles des fournisseurs d'énergie. L'IA croise ces informations pour ajuster la consommation et maximiser les économies."

Etablir une stratégie immobilière

Quelle que soit la taille du patrimoine et les enjeux, il est indispensable d'établir une stratégie immobilière, même minimale, afin de permettre aux équipes opérationnelles de prendre les meilleures décisions possibles au fil de l'eau. Soulignons ici le terme "Immobilière" : il ne s'agit pas seulement d'agir sur un bâtiment (son isolation thermique, etc.) mais bien sur un patrimoine immobilier, en intégrant donc particulièrement les enjeux d'usages, de localisation, etc.

L'outil le plus abouti pour y parvenir est le Schéma Directeur Immobilier Énergétique (SDIE). Pour les patrimoines les plus réduits, il n'est pas pertinent de l'appliquer en totalité mais il est possible de s'inspirer de sa méthodologie et des questions qui y sont posées.

Il est aussi possible, et même recommandé, de lancer un SDIE à l'échelle de plusieurs territoires : un EPCI et ses communes membres ou plusieurs communes limitrophes. Les coûts sont ainsi mutualisés et les stratégies sont alignées, permettant éventuellement des économies d'échelle lors de la mise en œuvre du schéma (cahiers des charges mutualisés par exemple).

Le SDIE est structuré en 4 étapes :

1. Organisation de la **gouvernance et du pilotage** : le SDIE doit impliquer plusieurs services de la collectivité et d'éventuels partenaires (syndicat des énergies, autres collectivités...)
2. **Diagnostic multicritère** : il s'agit à la fois d'un diagnostic technique et d'un diagnostic fonctionnel et immobilier.
3. Elaboration de **scénarios prospectifs** : la multiplicité des enjeux et les incertitudes économiques et réglementaires rendent cette étape très pertinente
4. Élaboration et mise en œuvre du **plan d'actions** : rénovation, vente de bâtiments, etc.

L'ADEME et la FNCCR (programme ACTEE) ont produit des guides et retours d'expériences sur les SDIE :

- [Cahier des charges type](#)
- Elaboration du [SDIE d'une commune en Corse](#)
- L'ADEME Normandie a accompagné [30 collectivités pour l'élaboration de Schéma Directeurs Immobiliers](#) (version précédant les SDIE)

Retour d'expérience. Le [Schéma Directeur Immobilier Énergétique de Pont de Claix](#) - La ville de Pont de Claix, en Isère, a mis en place un SDIE pour optimiser son patrimoine immobilier. Elle souligne que les travaux de rénovation qui en sont issus ont permis, sur un premier bâtiment, "d'améliorer l'efficacité énergétique du lieu, tout en apportant des améliorations demandées par les associations occupant le bâtiment".

La sobriété avant tout

Que la collectivité dispose ou non d'une stratégie immobilière et quel que soit l'état de son parc, la sobriété est un levier essentiel à activer avant, pendant et après des travaux de rénovation. En effet, les gains peuvent facilement atteindre 10% et dans certains cas les dépasser allègrement, comme le souligne le [bureau d'études Incub' via ses études de cas](#).

En revanche, la mise en place d'un plan de sobriété nécessite à la fois une connaissance technique du bâtiment et la maîtrise des outils d'accompagnement au changement. Certaines collectivités ont essayé de décréter la sobriété (fixer la température à X°C en hiver, etc.) et elles ont fait face à un échec en raison de la résistance des usagers des bâtiments, y compris au sein de leurs équipes.

D'un point de vue humain, [le guide de l'ADEME "Impulser une politique de sobriété sur mon territoire"](#) et les retours d'expérience⁵ mettent en avant des leviers pour favoriser la réussite et la pérennité des actions de sobriété :

- Bien définir la sobriété (en la distinguant de l'efficacité notamment) et interroger les besoins liés à la thématique en question ;
- Favoriser une approche multi-thématique de la sobriété (énergie, déchets, etc.) pour favoriser l'implication des publics cibles qui peuvent avoir des motivations variées ;
- Co-construire les actions avec les usagers en les accompagnant notamment dans l'analyse de leur besoin réel (avoir assez chaud versus avoir une température de 19°C par exemple) ;
- Mesurer et communiquer les résultats des actions de sobriété.

D'un point de vue technique, la maîtrise du fonctionnement thermique / électrique d'un bâtiment et des outils de suivi, de contrôle et de mesure est indispensable. A ce titre, le

programme ACTEE a produit une [fiche d'accompagnement technique pour les économies de flux](#). Des outils techniques, comme les "BACS" (Building Automation and Control System ou Système d'automatisation et de contrôle des bâtiments) peuvent être de précieux alliés pour la mise en œuvre des actions de sobriété. [Un décret](#) impose d'ailleurs leur mise en œuvre pour certains bâtiments. Ces outils ne doivent pas, en revanche, se substituer à l'indispensable dynamique humaine.

Le Programme ACTEE propose les [concours CUBE](#) de réduction de la consommation énergétique fondés sur la sobriété : ACTEE CUBE Ecoles, ACTEE CUBE Ville, ACTEE CUBE.S pour les lycées et les collèges. Leurs outils et retours d'expérience sont de précieux guides pour les collectivités. Une collectivité qui souhaite être accompagnée sur les enjeux humains de la sobriété et plus globalement sur les usages des bâtiments peut aussi faire appel au [réseau Assistance à Maîtrise d'Usage \(AMU\)](#). Une collectivité qui souhaite s'appuyer sur ses équipes pour impulser une politique de sobriété pourra aussi s'inspirer des ["transfèreurs", ces salariés qui importent au travail leurs comportements écologiques personnels](#).

Retour d'expérience. [Politique de sobriété au sein de la Ville d'Evian](#) : "Un premier travail a été mené avec des associations sportives sur le volet énergie afin d'évaluer la façon dont les infrastructures sont utilisées ou encore pour analyser les raisons pour lesquelles des actions plus vertueuses ne sont pas engagées. La démarche intègre par ailleurs la nomination d'ambassadeurs au sein des associations visant à relayer et répliquer la démarche dans la sphère associative et familiale. Ainsi, au travers de cette initiative, la Ville vise à améliorer la perception de ces enjeux, à sensibiliser, et à accompagner le changement."

Construire et rénover des bâtiments performants

La sobriété ne pouvant pas tout, la stratégie patrimoniale aboutit systématiquement à des rénovations - voire des constructions neuves - performantes. Mais qu'est-ce qu'une rénovation (construction) performante au juste et comment aboutir à un bâtiment réellement performant ?

Il n'existe pas de définition unique de la performance, mais voici des éléments essentiels à prendre en compte :

- Le bâtiment doit assurer les usages pour lesquels il est conçu avec un haut niveau de satisfaction, de confort, de santé et ceci dans un contexte de changement climatique
 - Prise en compte des usages et des usagères et usagers : les besoins d'une crèche, d'un EHPAD, d'une école, d'un bâtiment de bureaux... sont différents
 - Prise en compte systématique des enjeux de confort et de santé physique et mentale⁶ : qualité de l'air, éclairage, bruit, vue extérieure...
- Le bâtiment doit être cohérent avec les autres politiques de transition écologique et notamment :
 - Lutte contre l'artificialisation : privilégier la rénovation au neuf, utiliser les espaces déjà artificialisés...
 - Mobilité active et décarbonée : construire un bâtiment basse consommation éloigné des infrastructures de transport en commune et/ou de mobilités actives n'est pas pertinent
 - [Économie Circulaire](#) : utiliser des [matériaux locaux et biosourcés](#), envisager la réutilisation des matériaux, limiter les déchets de chantier...
- Le bâtiment doit consommer peu d'énergie et émettre peu de gaz à effet de serre, peu de polluants et consommer peu d'eau, et ce sur l'ensemble de son cycle de vie
 - Pour les bâtiments neufs et les rénovations lourdes, des [outils d'Analyse du Cycle de Vie](#) doivent (en neuf) / peuvent (en rénovation) être utilisés. Sans forcément utiliser de logiciel, il est indispensable de se projeter à toutes les phases de vie du bâtiment et d'envisager ses impacts au moins qualitativement.
 - Il est pertinent de se fonder sur les exigences des principaux labels pour fixer ses propres objectifs : [Labels Effinergie](#), [Labels HQE](#)

Pour consulter des exemples de bâtiments performants :

- L'[observatoire BBC d'Effinergie](#)
- [12 projets de rénovation énergétique de bâtiments tertiaires](#)

Retour d'expérience. [Les rénovations de la ville de Malaunay](#) - La ville est souvent citée en exemple pour ses multiples rénovations performantes, dont certaines au niveau BBC Rénovation, et son approche globale. Elle propose une fiche d'analyse de chacune de ses réalisations.

Financer les rénovations

Le financement des rénovations est un enjeu central pour toutes les collectivités territoriales. Affirmons le d'emblée, il n'y a pas de recette miracle. En revanche, différentes solutions proposées par divers acteurs peuvent faciliter le bouclage budgétaire d'une ou plusieurs opérations.

a) Les aides et subventions à la rénovation

Les aides et subventions changent (trop) souvent et sont variables d'une région à une autre, nous recommandons donc de solliciter les interlocuteurs privilégiés que nous listons dans le paragraphe "Aller plus loin" et de consulter régulièrement le site public <https://aides-territoires.beta.gouv.fr/>. Le CEREMA a aussi produit un [guide des aides pour la gestion du patrimoine immobilier](#).

Il est par ailleurs essentiel de (bien) valoriser les Certificats d'Economie d'Energie (CEE). L'ADEME a produit un [guide pour faciliter cette valorisation dans les meilleures conditions](#).

Le [Programme ACTEE](#) propose en outre de nombreux appels à projets pour financer la rénovation des bâtiments ou des actions de réduction des consommations : Fonds CHENE, PENSEE+ pour les bâtiments de santé et médico-sociaux...

Adopter une approche globale permet aussi d'aller chercher des financements issus d'autres champs de l'action publique : la santé, la culture, les équipements sportifs... Les équipes de la collectivité doivent passer en revue les aides des différents ministères mais aussi des grandes structures para-publiques (associations de lutte contre le cancer par exemple).

b) Le Contrat de Performance Énergétique (CPE)

Le Contrat de Performance Énergétique (CPE) est un outil de plus en plus utilisé par les collectivités territoriales et les acteurs publics. Selon l'[Observatoire National des Contrats de Performance Énergétiques](#), le CPE "se distingue des autres services énergétiques par le couplage entre un investissement (dans des travaux, des fournitures et/ou des services) destiné à améliorer l'efficacité énergétique d'un bâtiment et la garantie de diminution des consommations d'énergie (garantie de résultats énergétiques). [...] Cette garantie intègre l'exploitation et l'usage et elle s'étend sur plusieurs années après la réception des travaux de performance énergétique."

Le CPE nécessite un véhicule juridique : Marché Global de Performance, Marché Global de Performance à Paiement Différé (avec tiers investissement), Marché de Partenariat (aujourd'hui presque abandonné).

La mise en œuvre d'un CPE nécessite une expertise technique, juridique et économique. [L'ONCPE propose un parcours pour découvrir cet outil](#), analyser des retours d'expérience et s'entourer des AMO pertinents. Le CPE peut être proposé par des acteurs privés mais aussi des acteurs publics, comme la [Société Publique Locale OSER](#) en région AURA.

Retour d'expérience de CPE - [La ville de Montmélián a conclu un CPE avec la SPL OSER](#) pour la rénovation de sa médiathèque. Le CPE prévoyait un financement par la SPL OSER avec une redevance sur 20 ans payée par la collectivité. Les travaux ont permis une division par environ 2 des consommations d'énergie et des émissions de gaz à effet de serre.

c) **L'Intracting**

L'intracting est un dispositif de contractualisation interne à la collectivité, qui permet de transformer les économies d'énergie générées dans un bâtiment vers de nouveaux projets de sobriété ou de rénovation énergétique. Il se matérialise par la création d'un « fonds » alloué à la performance énergétique dans la comptabilité analytique⁷, créant ainsi un cercle vertueux. La [Banque des territoires propose une offre fondée sur l'intracting](#) : elle met en place un prêt spécifique permettant d'avancer les coûts d'un projet de performance énergétique et qui sera remboursé par les économies d'énergie. Le temps de retour doit être de l'ordre d'une dizaine d'années.

Retour d'expérience Intracting - La Ville de Lille a mis en place un fonds intracting dès 2017. Il a permis [d'améliorer la performance énergétique de différents bâtiments](#) et il a été renforcé au cours du temps, pour [passer à 1 million d'euros en 2023](#).

d) **D'autres leviers facilitant les projets de performance énergétique**

Des leviers émergents offrent quelques retombées financières ou des économies, sans être à la hauteur des besoins pour une rénovation :

- [Déconstruction sélective](#) : elle permet de valoriser voire de revendre des objets, meubles ou matériaux ;

- [Mise à disposition de toiture pour un projet photovoltaïque](#) : une collectivité peut choisir de mettre à disposition son patrimoine au profit d'un opérateur appelé « tiers-investisseur ». Il peut s'agir d'un énergéticien, d'un collectif de citoyens, d'une entreprise de rénovation, etc. La toiture est alors louée, ou mise à disposition en contrepartie d'une redevance, au profit de ce tiers qui assure le développement, la construction et l'exploitation de l'installation photovoltaïque.

Aller plus loin : Les ressources existent et sont très complètes!

Interlocuteurs privilégiés :

- L'ADEME de votre région : <https://www.ademe.fr/les-territoires-en-transition/lademe-en-region/>
- L'Autorité Organisatrice de la Distribution d'Énergie (souvent un Syndicat des Energies) de votre territoire : <https://www.territoire-energie.com/>
- Le programme ACTEE : <https://programme-cee-actee.fr/>
- L'antenne locale du CEREMA : <https://www.cerema.fr/fr>
- Votre Agence locale de l'énergie : <https://www.federation-flame.org/>
- Le réseau AMORCE : <https://amorce.asso.fr/>
- Le réseau CLER : <https://cler.org/>

Quelques ressources complémentaires :

- Réglementations relatives aux bâtiments : <https://rt-re-batiment.developpement-durable.gouv.fr/spip.php?page=sommaire>

1. La ville de Chambéry utilise par exemple la solution ASTECH : <https://www.astech-solutions.com/fr/temoignage/la-ville-de-chambery-sorganise-autour-dun-si-services-techniques-unique> ↵
2. Ces catégories sont issues du cahier des charges types pour un SDIE, disponible ici : <https://programme-cee-actee.fr/ressources/cahier-des-charges-pour-lelaboration-dun-schema-directeur-immobilier-multi-enjeux/> ↵
3. Pour en savoir plus sur les missions des Economes de Flux / Conseillers en Energie Partagés, consultez les vidéos produites dans le cadre du programme ACTEE, "une

- journée avec...” : <https://programme-cee-actee.fr/econome-de-flux/> ↵
4. Le Référentiel National des Bâtiments, outil public <https://rnb.beta.gouv.fr/> ;
L’Observatoire National des Bâtiments, outil privé dont une partie est gratuite :
<https://observatoire-national-batiments.fr/> ↵
 5. Retour d’expérience sur les plans de sobriété de l’hiver 2022-2023 des lauréats ACTEE
<https://programme-cee-actee.fr/wp-content/uploads/2023/12/ACTEE-Guide-Plans-de-sobriete-des-collectivites.pdf> ; Bilan des programmes ACTEE CUBE
https://www.cerema.fr/fr/system/files?file=documents/2025/03/2025.03.12_-_dossier_d_e_presse_-_actee_cube_sobriete_pour_les_collectivites.pdf ↵
 6. La prise en compte des enjeux de santé dans les bâtiments est bien résumée dans cette note du Plan Bâtiment Durable : Bâtiment Durable et Santé,
<https://www.planbatimentdurable.developpement-durable.gouv.fr/batiment-durable-et-sante-le-groupe-de-travail-rbr-a1426.html> ↵
 7. Page d’ACTEE sur l’intracting :
<https://programme-cee-actee.fr/ressources/mettre-en-oeuvre-une-demarche-dintracting-sur-fonds-propres-une-boite-a-outils-complete/> ; Page du CEREMA sur l’Intracting :
<https://www.cerema.fr/fr/actualites/intracting-demarche-financer-renovation-energetique> ↵

Ce contenu vous fait réagir ? Partagez-le.