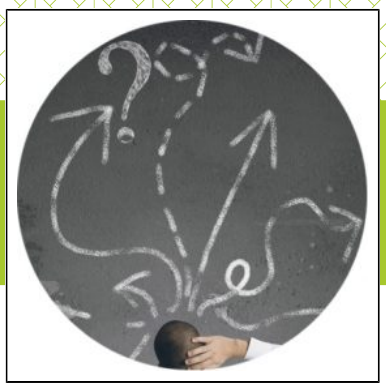

Enjeux et pièges du schéma directeur immobilier…ou comment réussir son schéma directeur !

« Comment optimiser l'occupation d'un site universitaire de 130 000 m² de surface de plancher répartis sur 25 bâtiments ? » ; « Est-il possible de restructurer entièrement ce centre hospitalier de 45 000 m² SDP en site occupé ? » ; « Comment phaser les opérations dans le temps ? » ; « Quels investissements seront nécessaires à moyen et long terme ? » **Pour la gestion d'un site ou d'un bâtiment de surface importante, la meilleure réponse à ces questions tient en trois mots : schéma directeur immobilier. Mais quels sont les enjeux du schéma directeur ? Et quels sont les pièges à déjouer pour réussir ce défi ?** Le schéma directeur immobilier synthétise la stratégie immobilière d'occupation d'un site à moyen ou long terme, et les opérations nécessaires pour parvenir à l'état final souhaité, échelonnées dans le temps : c'est à la fois un document d'orientations stratégiques et un plan d'actions. La réalisation d'un schéma directeur implique ainsi de mener une réflexion prospective sur l'organisation future du site, en accord avec la stratégie de développement de l'activité sur ce site. Les aménagements proposés doivent s'inscrire dans cette stratégie globale et répondre aux besoins à court, moyen et long terme, en général sur 3 à 15 ans. À mi-chemin entre l'échelle urbaine et l'échelle du bâtiment, la réalisation d'un schéma directeur suppose donc une vision globale tant en termes de surfaces que de temporalité et d'investissements financiers. Par cette vision sur le long terme, l'objectif est d'anticiper, d'organiser les actions et de pérenniser les interventions à l'échelle du site. Pour le maître d'ouvrage, l'enjeu est de détenir un document guide, exploitable pendant plusieurs années.

Confondre schéma directeur et programme : le piège de l'amalgame

Un des premiers pièges serait de confondre schéma directeur et programme. Si les deux documents sont élaborés à partir de démarches similaires comme nous l'expliquions dans cet article, ils ne répondent pas à la même échelle de réflexion et n'appellent pas le même niveau de détail. Concrètement, le schéma directeur est un document de synthèse à l'échelle globale, comprenant généralement plusieurs volets : la présentation du site, les besoins d'objectifs, les actions validées permettant de couvrir ces besoins, ainsi que le planning et les investissements financiers correspondant. Le programme correspond quant à lui à la déclinaison opérationnelle du schéma directeur, pour une opération. Il précise les besoins, décrit le contexte local, et indique des objectifs de performances technique et environnementale, par l'intermédiaire d'un programme technique et de fiches espaces. Chacune des opérations du schéma directeur nécessite un programme à part entière fixant les objectifs de performances pour cette opération spécifique.

Vouloir aller trop vite : le piège de la précipitation

Une vision à large spectre implique également une prise de recul : saisir la complexité d'un site et considérer l'étendue des possibles pour prendre la bonne décision nécessite du temps. Pourtant il arrive que face à l'urgence, le maître d'ouvrage se laisse entraîner. « *Je vois bien l'intérêt du schéma directeur, mais il faut lancer les travaux dans moins d'un an, faites l'étude uniquement sur le premier bâtiment, on verra plus tard pour le reste…* ». Les impératifs immédiats sont compréhensibles, mais peuvent facilement entrer en conflit avec le processus, nécessairement plus long, de schéma directeur. Pour « gagner du temps » la tentation est grande de se concentrer sur une partie de la problématique, et sur les opérations *a priori* les plus urgentes. Or, négliger l'aspect global du schéma directeur, c'est en perdre l'essence même ! Accélérer la prise de décision à court terme permet rarement de prendre la bonne décision à long terme. Le risque principal est d'obérer l'avenir en occultant des solutions plus pertinentes sur le long terme et en engageant des investissements lourds sur lesquels il sera difficile de revenir plus tard. Pour le maître d'ouvrage, cela se traduira au mieux par une perte de temps et d'argent en études complémentaires…au pire, par le mécontentement de tous les acteurs du projet et la remise en cause des investissements déjà engagés : un gâchis en somme, complètement à l'inverse des logiques de coût global. Si sacrifier les études préalables s'avère généralement totalement contre-productif (se reporter à ce sujet sur l'erreur n°2 de notre précédent article), le schéma directeur n'échappe pas à la règle ! **Finalement la démarche de schéma directeur est avant tout une démarche de développement durable dans le sens premier du terme : prendre le temps au départ d'analyser tous les paramètres et de réfléchir globalement, pour agir, à plus petite échelle, opération par opération. Passer quelques mois en amont pour réfléchir à une stratégie sur 15 ans, c'est assurément du temps gagné pour la suite. Et faire appel à un programmiste spécialiste des schémas directeurs, lui faire confiance et s'appuyer sur sa méthodologie, c'est un moyen éprouvé de réussir le pari du schéma directeur !**

A.R.