

URIOPSS Rhône-Alpes

14 février 2013

LES ENJEUX DE LA RESPONSABILITE IMMOBILIERE.

Bonjour,

Nous sommes des amateurs, je dis : « nous » car je suis moi-même un directeur d'établissement impliqué dans une pratique particulière : j'assume des directions de transition et j'ai une passion professionnelle singulière : la question immobilière.

Pardonnez-moi cette entrée en matière un peu cavalière mais nous œuvrons pour un secteur d'activité qui gère plus 30 000 établissements hors secteur de l'enfance en danger (soit environ 50 000 places en plus) selon les chiffres de la commission des affaires sociales de l'Assemblée Nationale¹. Cet ensemble d'établissements et l'immense parc immobilier afférent mérite largement que l'on s'attarde sur sa gestion et sur l'organisation de celle-ci.

Aujourd'hui, combien de bâtiment sont utilisés par le secteur médico-social ? Pour quelle surface de bâti ? Pour quel coût ?

Voilà le véritable enjeu de notre débat : est-il possible de ne pas maîtriser 10 % de nos budgets annuels en ces temps de disettes ?

Les écueils attendant nos organisations sont nombreux, les plus connus ont pour nom : loi du 11/02/2005, décret du 22/10/2003, circulaire du 21 novembre 2007 et du 10 janvier 2012, obsolescence d'une grande partie de notre parc immobilier, bâtiment inadaptable à l'évolution de la prise en charge des exclus de toute sorte, etc...

J'exagère me direz-vous, peut-être, aussi vais-je utiliser mon expérience de « voyageur du social » pour illustrer, par des exemples, toutes ces difficultés que nous devons affronter en professionnel.

Attention loin de moi de l'idée de traiter tous les dirigeants d'association ou d'établissements d'amateur plus ou moins irresponsable. En effet, la réglementation en vigueur nous transmet la responsabilité de notre parc immobilier : sur le plan de la sécurité des usagers et des travailleurs, sur le plan de son entretien et du financement de celui-ci, etc. Cette responsabilité est sanctuarisée par

¹ Rapport d'information par la commission des affaires culturelles, familiales et sociales sur les établissements et services sociaux et médico-sociaux, Assemblée nationale Française, 28 juillet 2004.

le référentiel du CAFDES², dans son troisième domaine de compétence, point 3 appelé : « assurer la gestion logistique et immobilière ». Mais est-ce que cela fait de nous des « Maître d'Ouvrage », des animateurs de la Maitrise d'Usage ?

Je raconte souvent ceci aux étudiants préparant le CAFDES et supportant mon cours sur la logistique immobilière : « lors de la sortie de l'arrêté du 5 juin 2007, les ASH, hebdomadaire bien connu, avait fait un article d'explication reprenant toutes les tâches (et les responsabilités qui vont avec) incombant aux directeurs d'établissements et de services au regard de ce référentiel... l'article faisait huit pages sur deux colonnes !!

Personne ne peut imaginer être capable de détenir toutes ces compétences, nous avons tous des aptitudes plus ou moins fortes pour tel ou tel domaine, en fonction de notre histoire, de notre parcours professionnel et personnel. Aujourd'hui la gestion de notre parc immobilier est devenue un enjeu trop important pour le négliger ou pour laisser la gestion de son entretien à un artisan du village, fut-il de bonne volonté.

Depuis une dizaine d'années l'environnement politique du secteur médico-social a été profondément modifié, de nombreux textes législatifs et réglementaires ont été promulgués. Directement ou indirectement, ils nous obligent à modifier nos pratiques de gestion de nos parcs immobiliers, tant les conséquences du statu quo pourraient s'avérer dangereuses pour nos organisations.

La loi du 11/05/2005 :

Nous connaissons tous bien maintenant cette loi qui réaffirme le principe d'accessibilité pour tous, quel que soit le handicap. Les critères d'accessibilité et les délais de mise en conformité ont été redéfinis. Ainsi les établissements existants recevant du public et les transports collectifs avaient dix ans pour se mettre en conformité avec la loi. Celle-ci prévoyait aussi la mise en accessibilité des communes et des services de communication publique.

Sommes-nous tous prêts ?

Lors de la dernière session de formation CAFDES auquel j'ai participé, la moitié des étudiants avait travaillé sur l'accessibilité, avec une question dominante : comment doit-on s'y prendre ?

Dans le sud de la France, une association travaillant dans le champ de l'Autisme, avait fait le choix, à la fin des années 90, d'installer tous ses sites au cœur des villages. Pour ce faire, elle avait acheté de grandes et belles maisons de village, datant principalement des siècles passés. Beaucoup d'espaces, du cachet, de beaux lieux mais pas toujours accessible au regard de la loi du 11 février 2005 : l'une d'elle avait 4 étages, les deux supérieurs desservis par un superbe escalier tournant tout en pierre, un bel extérieur doté d'un verger et d'une piscine mais accessible au travers de plusieurs terrasses jointes par des escaliers. Cette association est toute entière engagée dans son projet, elle croit fermement à la pertinence d'une implantation dans les villages. En 2005, cette maison avait été acquise depuis une dizaine d'années, achat prévu pour être amorti sur

² Référentiel professionnel des directeurs d'établissement ou de service d'intervention sociale annexe 1 de l'arrêté du 5 juin 2007, journal officiel n° 142 du 21 juin 2007.

40 ans, elle a fait l'objet d'importants travaux, amortis sur 30 ans en moyenne. Au vu de son architecture et de son organisation spatiale il est impossible de « mettre en conformité cette maison ». La décision de vendre pour construire ailleurs a donc été prise ; mais en 2008 la crise financière mondiale a oblitéré tout espoir d'une revente de la maison un « bon prix » rendant cette opération fort coûteuse pour les finances de l'association.

Celle-ci aurait-elle pu éviter cette perte financière avec une veille juridique l'alertant des conséquences de la loi de 2005, dès sa promulgation? Il est toujours facile de refaire l'histoire après, mais avons-nous tous pris l'exacte mesure de cette loi ? L'obligation « simple » de faire exécuter un diagnostic ne nous délivre pas de l'obligation d'accessibilité, tout au plus est-elle différée.

Le décret budgétaire du 22/10/2003 :

On ne présente plus ce décret, grâce à lui nous voilà responsable de nos budgets, le législateur nous permet de garder nos excédents ... Dans une certaine mesure et sous réserve d'affectation très encadrée mais ... La contrepartie est que nous devons également conserver nos déficits, financer nos imprévus...

Mon collègue Jean-Marc (l'architecte) pose toujours la même question chaque fois que nous parlons de prévisions de dépenses et de budgets : est-ce que vous savez quand, où, dans quel établissement va casser une chaudière ?

Derrière cette simple question nous voyons bien comment ce décret budgétaire, nous invite à modifier drastiquement nos pratiques : fini le temps du coup de fil au conseil général ou à la DASS qui nous permettait de négocier une prise en charge financière de ce type d'incident, à nous de trouver le financement et à prévoir ces grosses réparations. Bien sûr, parfois nous pouvons encore nous arranger :

Dans une maison d'enfant nous avons ainsi fait pour plusieurs dizaines de milliers d'euros de travaux supplémentaires non prévus au PPF : seul les travaux portant sur des rénovations importantes et sur la mise en sécurité des locaux avaient été prévus, les travaux annexes permettant une opération en site occupé en réaménageant quelques pièces peu utilisées n'avaient pas été prévus. Le conseil général a financé en grande partie les travaux supplémentaires... Mais cette maison d'enfant était le premier employeur du canton, la seule MECS dans cette partie du département et en plus les bâtiments appartenaient au conseil général.

Dans le sud des alpes maritimes une association a appelé le conseil général pour un problème de chaudière ayant rendu l'âme... Celui-ci a proposé à l'association de trouver un repreneur pour l'établissement si elle ne pouvait pas financer le remplacement de cette chaudière ...

Dans ces deux exemples, les associations auraient pu être en grande difficulté, auraient-elles pu pour autant éviter ces situations complexes et dangereuses pour leur pérennité ? Il est probable que oui, au moins en partie, à condition d'être en capacité de prévoir le timing de ses travaux pour la première et d'avoir une connaissance approfondie de l'état de ses biens immobiliers pour la seconde.

Une seconde conséquence de cette approche budgétaire devrait être notre intérêt pour le concept de cout global : en effet toutes les économies générées sur les couts de fonctionnement du bâtiment ou toutes les économies générées grâce aux bâtiments peuvent alors être affectées à d'autres charges. Sans compter les dépenses liées au coût de l'énergie.

J'ai ainsi connu un IME installé dans un ancien monastère qui était engagé dans un important programme de travaux d'isolation : sa consommation était déjà passée à l'issue de la première tranche de 100 000 litres de fuel par an à 80 000 litres par an. Lorsque nos amis de l'ADEME sont intervenus pour nous aider à définir la deuxième tranche de travaux, leur ingénieur conseil avait les yeux qui brillaient à l'idée de tout ce qu'il allait pouvoir proposer. Organisé autour d'un projet d'apprentissage agricole et d'équithérapie, cet établissement ne pouvait envisager un déménagement, il avait autant besoin des surfaces de terres agricoles que des bâtiments. Alors travailler sur le coût de fonctionnement du bâti était la seule solution pour soutenir, voire sauvegarder un projet éducatif et pédagogique singulier.

Cette notion de coût global, nous devons l'intégrer dès la conception de nos établissements, la décision de construire ou d'utiliser un bâtiment en rez-de-chaussée ou avec un ou deux étages peut être lourde de conséquence comme nous le verrons plus tard dans la journée.

Ainsi, une association œuvrant dans le champ social, établie dans une grande ville du sud de la France, avait son activité répartie sur trois sites, l'un de ceux-ci était l'objet d'une mesure d'expulsion pour permettre le passage d'une nouvelle voie ferrée. Sa seule option, compte tenu de son besoin, semblait être une nouvelle construction. Mais l'association n'était pas dans une santé financière excellente et le cout de cette démarche trop important pour elle. Confrontée à cette impasse, l'association, en lien avec la DRJCS, a fait le choix de regrouper ces trois sites sur un seul lieu, les économies engendrée par cette nouvelle organisation (ne serait-ce qu'en termes de veille de nuit) devant lui permettre de financer une construction. Ce regroupement a donné lieu à un important travail de programmation, en amont avec les équipes et les usagers, pour permettre d'établir un cahier des charges économiquement viable et respectant le projet associatif.

Les circulaires du 21 novembre 2007³ et du 10 janvier 2012⁴

Ces circulaires proposant une méthodologie de gestion des enveloppes de crédits limitatifs dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux relevant de l'article R. 314-1 du code de l'action sociale et des familles et un guide d'élaboration pour les CPOM, posent clairement le risque d'une mauvaise évaluation des biens immobiliers appartenant aux organismes gestionnaires. En effet crédit limitatif et pluri annualité budgétaire, mariés ensemble obligent à une sérieuse connaissance de son

³ Circulaire interministérielle du 21 novembre 2007 (Circulaire interministérielle DGAS/SD 5B n° 2007-412 du 21 novembre 2007 proposant une méthodologie de gestion des enveloppes de crédits limitatifs dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux relevant de l'article R. 314-1 du code de l'action sociale et des familles et visant à prévenir les contentieux de la tarification)

⁴ Circulaire N° DGOS/PF3/2012/09 du 10 janvier 2012 relative au guide d'élaboration des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM).

patrimoine et de l'état de celui-ci si nous voulons éviter les mauvaises surprises et contenir les risques financiers. Cinq ans cela peut être long lorsque des travaux pourtant nécessaires ne peuvent être réalisés faute de moyen inscrit au CPOM, cinq ans c'est long.

Un IME important, géré par une association départementale prenant en charge des personnes handicapées, avait quelques points de faiblesse : les sanitaires, fautes de fenêtres dignes de ce nom, étaient devenus inchauffable tout au long de l'hiver, les réseaux d'approvisionnement en eaux et d'évacuation étaient à refaire, les locaux étaient devenus inadaptés suite à la réduction de la prise en charge en internat et à l'augmentation de la prise en charge paramédicale. Ainsi des salles de kinésithérapie étaient disséminées dans tout le site, parfois au milieu des chambres, parfois au milieu des ateliers. L'association, après un travail d'étude préliminaire intégrant la dimension fonctionnelle des bâtiments décida de reconstruire totalement l'établissement, éventuellement en le déménageant. Une première évaluation « à la louche » fixa le prix de la reconstruction à 5 millions d'euro. Les premières estimations sérieuses, établies dans les règles de l'art le furent à 7 millions d'euro. Pourtant le CPOM avait été signé avec une enveloppe pour la reconstruction à 5 millions d'euro. Aujourd'hui la négociation du CPOM suivant a probablement commencé pour cette association, son pouvoir de négociation lui permettra probablement de programmer une seconde tranche de travaux pour 2 millions d'euro... mais cela passera peut-être par un abandon d'un autre projet ailleurs ... la crise budgétaire est passée par là, il n'est pas certain que 2 millions de plus amorti sur 30 ou 40 ans soit aussi facilement négociable qu'il y a 5 ans.

Je laisserai Mr Pillon, s'il le souhaite, s'interroger sur les durées d'amortissement que nous mettons en œuvre, mais personnellement je reste interrogatif : 40 ou 50 ans est-ce bien raisonnable ? Surtout au vu du point suivant.

L'obsolescence d'une grande partie de notre parc immobilier :

L'obsolescence d'une partie de notre parc immobilier est un secret... pour personne ! Nous avons probablement tous en tête des images d'établissements construits dans les années 70, ou même avant, qui firent l'orgueil de leur promoteur et qui ne permettent même plus d'assurer un minimum de confort, voire même de sécurité, sans compter, parfois, leur inadaptation à l'usage attendu aujourd'hui. .

Dans un CHRS d'une grande ville de la région, les problèmes d'imperméabilité étaient devenus tellement importants que ce soit pour des infiltrations venant du toit ou du sous-sol que tout le monde savait qu'il y aurait des coupures d'électricité à chaque pluie importante. Entretenu il fut, mais la rapidité de sa construction et la piètre qualité de celle-ci tout juste digne d'un hlm de seconde zone, l'avait rendu obsolète bien avant la fin de l'amortissement de sa construction. Sans les crédits exceptionnels du plan de relance 2008, il est probable que son gestionnaire chercherait encore des crédits pour le reconstruire.

Mais au-delà des questions de sécurité c'est l'usage même de notre parc immobilier qui me paraît devoir être questionné :

Une importante association du Languedoc gère plusieurs IME, actuellement en sous-activité. Ces IME, tous agréés « déficit moyen-léger » ont parmi leurs objectifs

pédagogiques celui de concourir à la prise d'autonomie des enfants handicapés en travaillant sur l'apprentissage du déplacement indépendant. Seulement ces établissements sont installés dans de belles maisons bourgeoises, au milieu des vignes, héritées dans les années 70 et desservies par pratiquement aucune ligne de bus régulières. Ces mêmes établissements ont été rénovés lorsqu'ils ont rejoint le patrimoine des associations de l'époque, l'hébergement en internat est fait dans des dortoirs de 6 à 8 lits, l'espace sanitaire est commun, en contradiction avec un bâtiment moderne qui verrait des chambres individuelles, pourvues de sanitaires indépendant. L'association doit aujourd'hui choisir soit de rénover des bâtiments dont la rénovation précédente n'est pas encore amortie totalement et dont l'usage doit être questionné, soit elle vend tout et se réinstalle ailleurs mais avec quel moyen ?

C'est donc l'adaptabilité de notre parc immobilier qui doit être pris en compte dans le diagnostic fonctionnel de celui-ci : pourra-t-il à cout raisonnable suivre les évolutions des prises en charge ?

Les enjeux que nous venons de décrire ici sont des enjeux pesant sur l'existant, il ne faut pourtant pas négliger l'avenir :

Les appels à projets :

La circulaire du 28/12/2010⁵ relative à la procédure d'appel à projet prévoit un certain nombre de rubriques obligatoires pour le cahier des charges et deux d'entre elles nous intéressent particulièrement aujourd'hui : « la zone d'implantation et les dessertes retenues ou existantes - les exigences architecturales et environnementales ».

La seconde exigence va nous obliger à intégrer dans nos équipes « projets » chargées de répondre aux appels d'offre des architectes ou des programmistes, à même de nous accompagner sur une définition à minima des exigences architecturales et environnementales. C'est la première conséquence de cette nouvelle procédure. La seconde sera encore plus discriminante : pourra répondre celui qui sera capable de prouver sa capacité à mobiliser du bâti ou du foncier en cas de construction neuve. Ainsi répondre à un appel à projet demande de connaître précisément quel sont ses biens et les possibilités offertes par ceux-ci.

Le directeur d'une URIOPSS du sud de la France nous racontait comment un établissement religieux, après des mois de conflit avec l'association gérant ses locaux a fini par se rendre compte que ceux-ci appartenaient indirectement à sa congrégation religieuse mère.

Nous pouvons probablement tous travailler à répondre dans une relative urgence à un appel à projet mais pouvons-nous tous mobiliser dans un même délai du terrain ou du bâti ? Autrefois, nous allions en CROSMSS avec une localisation précise de l'établissement dont nous demandions l'agrément, mais cette procédure s'écoulait sur 7 à 10 ans ce qui nous permettait largement de trouver le terrain et de l'acheter, pourrons nous faire de même en quelques semaines ?

⁵ Circulaire N°DGCS/5B/2010/434 du 28 Décembre 2010 relative à la procédure d'appel à projet et d'autorisation des établissements et services sociaux et médico-sociaux

Il y a deux ans de cela, suite à la parution de cette circulaire, le conseil général des alpes maritimes a lancé un appel à projet pour un foyer de vie, l'organisation qui a remporté cet appel d'offre fut celle qui avait du terrain disponible et constructible.

Ceci m'amène à attirer votre attention sur l'importance de la connaissance de sa maîtrise foncière, aucune de nos organisations ne peut aujourd'hui se passer d'une veille juridique sur cette question-là.

Trois exemples pour illustrer cette alerte :

Une association doit pour des questions de coûts et d'accessibilité reconstruire totalement son foyer d'accueil médicalisé. Pour cela, elle est en négociation serrée avec le maire de la commune où est implanté son établissement pour une mise à disposition d'un terrain de 5 à 10000 m². Les discussions durent depuis plus de 2 ans sans succès concret. Une lecture attentive des titres de propriétés stockés dans l'établissement (à la recherche du droit d'utiliser un champ pour planter une oliveraie) me permettra de me rendre compte que l'association était propriétaire de 16 hectares dont 6 pouvaient « facilement » devenir constructibles avec le soutien de la mairie qui sera obtenu en trois rencontres.

Une autre association voulait réunir les trois sites disséminés sur tout le territoire d'une ville moyenne de la région de son ESAT dans un même lieu afin d'économiser des frais liés à l'éloignement. Elle décide de charger un agent immobilier d'une évaluation de ces biens afin de les mettre éventuellement en vente. L'agent immobilier découvrira assez vite que le site principal, non amorti, est construit sur un terrain mis à disposition dans le cadre d'un bail emphytéotique par la commune, la cession complète n'est donc pas possible. Certes il est possible de céder la fin du bail, mais ce transfert ne peut se faire qu'au profit d'une autre organisation à but non lucratif gérant un service collectif. En plein milieu d'une zone d'activité, construite à proximité du centre-ville, le prix de cession n'était alors plus du tout le même. Aujourd'hui l'ESAT continue à fonctionner sur trois sites malgré les surcoûts.

Une autre association voulant reconstruire un de ses établissements devenus obsolètes prend en compte dans son plan de financement la revente du terrain d'implantation actuelle. Seulement ce terrain n'est constructible que pour des opérations d'ensemble, le terrain n'était donc pas vendable pour des villas, ce qui aurait été le plus rentable. Je n'ai pas de nouvelles, je ne peux vous dire où ils en sont, mais personnellement je leur conseillerais de négocier avec leur mairie une modification du PLU avant toute revente... si cela est possible...

Mais là je m'éloigne de la question de l'avenir.

Les fusions d'association :

Pendant longtemps nos organisations ont prospéré côte à côte en plus ou moins bonne intelligence, mais globalement cela se passait bien. Depuis quelques années, à la fois sous l'impulsion des pouvoirs publics et sous les effets des restrictions budgétaires, les rapprochements plus ou moins consentis se sont multipliés. La loi de 1901 comme les désirs des dirigeants des associations poussent à ce que ces rapprochements prennent la forme de fusion, c'est comme cela et je n'ai rien à en dire,

sauf ... Sommes-nous toujours sûr de ne accepter dans la corbeille de mariage des bâtiments dans un état d'abandon tel qu'ils pourraient plomber nos bilans financiers pour de longues années ?

Lors d'un récent appel d'offre pour une reprise des activités d'une association en grand déficit dans la région PACA, toutes les organisations concurrentes étaient invitées à émettre un avis sur les locaux utilisés et appartenant à cette association. Toutes ont donc émis un avis sur leur adaptation au fonctionnement actuel des établissements ; une seule c'est posé ouvertement la question du cout des travaux à venir. Elle n'a pas été retenue, mais n'avait-elle pas posé là une véritable question de fond ?

Lors d'une fusion de deux associations parentales de la région, les administrateurs de l'association « reprise » se vantaient d'avoir amené plus de 200 000 euro de réserve pour les investissements immobiliers nécessaires à leurs 4 établissements. Cout de la rénovation de l'un d'eux et de la reconstruction d'un autre : 3 millions d'euro environ.

Nous avons appris à faire attention aux risques prud'homaux, aux risques sociaux, nous devons également nous donner les moyens d'affronter ce risque patrimonial.

L'adaptation à l'usage :

La place de l'utilisateur « au centre du dispositif » sera le dernier des enjeux que nous visiterons ce matin. Celle-ci se joue à deux niveaux : tout d'abord en tant qu'utilisateur direct des locaux puis dans l'adaptation de ceux-ci au projet d'établissement.

Les démarches d'évaluations internes et externes, les périodes de réécriture de projets d'établissements, les enquêtes de satisfaction, etc. sont autant d'outils nous permettant de mesurer l'écart entre les possibilités offertes par le bâti existant et les besoins nés de la prise en charge. C'est la première étape d'une gestion d'un patrimoine immobilier pensée comme une démarche qualité, une « démarche qualité de l'habitat » en quelque sorte. En effet, comme nous l'avons vu, il devient très difficile d'adapter son patrimoine aux évolutions des prises en charge quand la distance est devenue trop grande entre les besoins repérés par les usagers et la réalité.

Par la suite il nous parait important de soutenir, en préalable à toute construction ou adaptation lourde d'un bâtiment existant, une démarche de valorisation de la maîtrise d'usage. Cette notion de maîtrise d'usage est issue de la politique de la ville, elle donne la parole aux utilisateurs sur la définition des locaux dont ils auront la jouissance, elle place l'utilisateur futur en position d'être notre partenaire en notre qualité de maître d'ouvrage. Il ne s'agit pas ici de confier notre « carnet de chèque » aux usagers futurs mais plus pragmatiquement de tout faire pour intégrer leurs besoins dans le projet, en amont de celui-ci.

Dans les Alpes Maritimes un Foyer d'Accueil Médicalisé spécialisé dans l'accueil d'adultes malades mentaux avait été construit autour de groupe d'internat de huit chambres. Seulement les salles de petit déjeuner avaient été elles prévues de 4 places créant ainsi un fort sentiment d'insécurité chez de nombreux usagers. Le maître d'œuvre (non détrompé par les représentants des futurs usagers) n'avait pas imaginé que cela pouvait poser un problème de prêter sa place le temps d'un petit déjeuner.

Lors de la reconstruction du CHRS, l'association a imposé au constructeur des tailles de ballons d'eau chaude très au-dessus des normes... La taille normale permettait certes à tout le monde de prendre une douche à condition de le faire tout au long de la journée,

étalement en contradiction avec le rythme de vie inhérent à l'errance. La possibilité de prendre une douche « n'importe quand » a ainsi été privilégiée.

La professionnalisation de la responsabilité immobilière :

Au sein d'éclisse, que ce soit au regard des situations que nous pouvons rencontrer ou de notre expérience commune, nous avons acquis la certitude que la professionnalisation de la responsabilité immobilière au sein de nos organisations était devenue incontournable. La gestion de l'outil immobilier doit maintenant suivre l'exemple de celle qui fut appliquée à l'outil informatique : elle doit être incarnée et concertée, centralisée ou au moins personnalisée. Le ou les professionnels l'assumant doivent bénéficier de formation et de délégation leur permettant d'accompagner « sereinement » les directeurs d'établissements, d'association ou de toute autre organisation dans des choix et des arbitrages qui sont souvent lourds de conséquences.

Jean-Marc Cottin nous proposera cet après-midi des pistes de réflexion nous permettant de nous engager dans cette démarche : des diagnostics à la mise en place d'une fonction de responsable immobilier.

Ainsi, cette gestion, organisée, professionnalisée devrait nous permettre de continuer à garantir ce qui est le cœur de notre métier : un usage en adéquation avec le projet d'établissement.