RYDGE
CONSEiL

Stratégie immobilière : un levier au service du projet associatif



Éclairer
Entreprendre
Réussir



Le réseau ESS de RYDGE Conseil

Nous sommes 250 professionnels spécialisés dans l'ESS, répartis dans toute la France, avec une animation en réseau pour mutualiser nos ressources et nos compétences.

Convaincus que l'économie sociale et solidaire est un mode d'entreprendre porteur de sens et créateur d'impact durable, nous accompagnons chaque année des milliers d'associations, fondations et autres organisations dans leur développement, en leur apportant des solutions sur mesure pour relever leurs défis stratégiques, financiers et opérationnels.

En particulier, nous accompagnons les acteurs de l'ESS dans la structuration de leur stratégie immobilière, en articulant enjeux de projet, de performance et d'impact territorial.

Nous sommes à votre écoute :

Bernard BAZILLON
Directeur national ESS
bbazillon@rydge.fr

Mélanie DELABY
Animatrice du réseau ESS
mdelaby@rydge.fr

Céline GROS
Animatrice du réseau ESS
cgros@rydge.fr

Marie-Laure BROSSET-HECKEL
Responsable des partenariats & productions
mlbrossetheckel@rydge.fr

Fort de plus de 100 ans d'expérience auprès des entrepreneurs partout en France, RYDGE Conseil est le premier cabinet de conseil aux dirigeants et entrepreneurs. Conseil aux dirigeants et entrepreneurs, expertise comptable, gestion sociale et RH, conseil juridique, fiscalité : nous concevons des accompagnements sur mesure pour vous aider à relever vos défis et concrétiser vos ambitions.

Éditorial

En matière d'immobilier, le réflexe des dirigeants associatifs a fréquemment été d'orienter la vision immobilière selon la supposée citation prêtée à Franklin Roosevelt : « L'immobilier ne peut pas être perdu, volé, il ne peut pas être emporté. Acheté avec bon sens, payé en totalité et géré avec raison, il est le placement le plus sûr du monde ». L'immobilier a ainsi été très souvent appréhendé par les dirigeants associatifs comme un bon placement car il était sûr, il était source de garantie, il était une valeur refuge « de bon père de famille ». Une approche tout à fait respectable et responsable, car elle s'inscrivait dans une volonté de sécuriser les associations par la constitution d'un patrimoine.

Pourtant, si l'immobilier est indéniablement un actif patrimonial, nous pouvons également lui prêter une valeur immatérielle et détachée du fait de le posséder, en ce qu'il porte l'image de l'association utilisatrice. En effet, l'immobilier est aussi un messager du projet associatif, de son dynamisme et de sa mission sociale ; il est l'ambassadeur d'un projet connecté avec la cité et les politiques publiques, soucieux de l'écoute de son temps contemporain et des besoins de ses utilisateurs. Il est ainsi un actif immatériel dont la qualité d'usage et de représentation accroît l'image positive de l'association. Sa nature, son origine, son lieu le qualifient même parfois de « patrimoine immatériel collectif », dépassant le périmètre de l'association propriétaire, car ses changements peuvent impacter la société.

> Prendre un temps de respiration pour faire de l'immobilier bien plus qu'un sujet patrimonial, c'est penser l'avenir de votre association.

Les décisions de démolition de certains édifices religieux, prises pour des raisons économiques, en sont une illustration : crève-cœur pour les pratiquants de la religion, mais aussi pour les habitants du quartier concerné car un repère du quotidien disparaît. Un bien commun, un patrimoine mémoriel quitte la cité. Notre temps et notre actualité invitent les associations à interroger leurs biens immobiliers avec beaucoup d'acuité sur la dimension « valeur immatérielle » et donc bien au-delà des simples faits de Bâtir et Posséder.

La démarche immobilière des dirigeants associatifs devra de plus en plus viser à Anticiper, Adapter, Atténuer, Assembler, Agir pour faire de l'immobilier un facteur de valeur nouvelle dans la stratégie associative.



Stéphane POREYE
Associé RYDGE Conseil
sporeye@rydge.fr



Sommaire

01 L'immobilier comme composant de la stratégie associative

02 Vers des bâtiments plus durables et résilients

03 Vers une nouvelle génération de lieux associatifs

04 Construire une stratégie immobilière

L'immobilier comme composant de la stratégie associative

Pendant longtemps, l'immobilier associatif a été envisagé principalement comme un actif patrimonial. Mais le contexte dans lequel évoluent aujourd'hui les organisations de l'économie sociale et solidaire transforme profondément cette vision. Pression foncière croissante dans de nombreux territoires, contraintes budgétaires renforcées, transition écologique, évolution des usages et des modes de travail : autant de facteurs qui conduisent les dirigeants associatifs à reconsidérer la place de l'immobilier dans leur stratégie.

> « L'immobilier n'est plus seulement un actif patrimonial. Il devient un levier structurant du projet associatif, capable d'influencer la qualité de service, l'attractivité pour les salariés, l'ancrage territorial et la soutenabilité financière de l'organisation. »





Dans ce nouveau contexte, les projets immobiliers ne peuvent plus être abordés uniquement sous l'angle du bâti ou de la propriété. Ils doivent être pensés comme une composante à part entière de la stratégie associative. Face à ces transformations, les dirigeants sont amenés à repenser leur approche immobilière autour de cinq dynamiques majeures :

Anticiper

Les évolutions réglementaires et territoriales renforcent la nécessité d'une vision prospective. La limitation de l'artificialisation des sols, les politiques d'aménagement urbain ou encore les transformations démographiques modifient les conditions d'accès au foncier. Les organisations doivent identifier les opportunités foncières, intégrer les évolutions réglementaires et positionner leurs projets immobiliers dans les dynamiques territoriales.

Adapter

Les besoins des organisations évoluent rapidement : transformation des publics accueillis, évolution des politiques publiques, développement de nouveaux usages, du télétravail ou de nouvelles formes de coopération. Les bâtiments doivent pouvoir évoluer dans le temps. Flexibilité des espaces, modularité des usages ou capacité à transformer un bâtiment pour de nouvelles activités deviennent des critères essentiels d'une stratégie immobilière durable.

Atténuer

Les organisations doivent à la fois atténuer leur impact environnemental et s'adapter aux risques climatiques croissants : vagues de chaleur, inondations, tensions sur la ressource en eau ou augmentation des coûts énergétiques.

Assembler

Un projet s'inscrit dans un territoire et dans un écosystème d'acteurs. L'immobilier peut devenir un levier de coopération locale : mutualisation d'espaces, développement de tiers-lieux, ouverture des équipements aux habitants et aux acteurs du territoire.

Agir

Les choix immobiliers doivent être pleinement intégrés dans la stratégie économique et financière de l'organisation. Les investissements immobiliers représentent des engagements importants qui influencent durablement l'équilibre financier. La réflexion doit donc s'inscrire dans une vision pluriannuelle intégrant capacités d'investissement, modes de financement et choix de portage juridique.



La stratégie immobilière doit ainsi articuler plusieurs dimensions complémentaires, représentées dans le modèle ci-contre. Ce cadre permet d'appréhender l'immobilier comme un système, où les choix architecturaux, financiers, juridiques et organisationnels interagissent entre eux.

06 / Organisation et processus

La stratégie immobilière mobilise diverses compétences : techniques, financières, juridiques et organisationnelles. Elle nécessite **un pilotage structuré et une gouvernance claire.**

- Intégration de l'immobilier dans l'organisation globale
- Pilotage stratégique du patrimoine immobilier
- Coordination entre directions et expertises externes

01 / Raison d'être

L'immobilier n'est pas neutre : il porte et renforce l'identité, les valeurs et la mission de l'organisation.

- Alignement entre projet immobilier et projet associatif
- Contribution à la qualité de service et à l'expérience des usagers
- Cohérence avec les valeurs et l'image de l'organisation
- Ancrage territorial et ouverture sur la cité



05 / Portage juridique et fiscalité

Le mode de détention et de gestion d'un bien immobilier influence fortement sa flexibilité, sa capacité de financement et les marges de manœuvre de l'organisation.

- Choix du mode de portage juridique
- Cohérence entre stratégie immobilière et cadre fiscal
- Partenariats et montages hybrides
- Sécurisation juridique des opérations immobilières

02 / Adaptation et adaptabilité du bâti

La fin des bâtiments monovalents : un bâtiment pensé pour un seul usage devient un risque stratégique si les besoins évoluent.

- Modularité des espaces
- Flexibilité des usages
- Accessibilité
- Évolutions technologiques

04 / Soutenabilité financière et stratégie d'investissement

Les choix immobiliers engagent les organisations sur le long terme. Ils doivent être pensés en cohérence avec la trajectoire financière et les capacités d'investissement.

- Vision pluriannuelle des investissements immobiliers
- Analyse du coût global des bâtiments (construction, entretien, exploitation)
- Arbitrage entre propriété, location ou montages hybrides
- Sécurisation de l'équilibre financier de l'organisation

03 / Durabilité et responsabilité

La stratégie immobilière est étroitement liée aux enjeux de **transition écologique et de responsabilité territoriale.**

- Réduction des consommations énergétiques
- Diminution de l'empreinte carbone des bâtiments
- Adaptation aux risques climatiques
- Contribution positive au territoire et à son environnement

Vers des bâtiments plus durables et résilients

Les bâtiments associatifs sont appelés à réduire leur impact environnemental et à s'adapter à des usages en transformation. Au-delà de la performance énergétique, il s'agit de concevoir des lieux capables de durer, d'évoluer et de résister aux aléas, tout en améliorant l'expérience des usagers.

> « La durabilité d'un bâtiment se mesure autant à sa performance qu'à sa capacité d'adaptation. »

Anticiper l'évolution des usages

Les usages évoluent rapidement (diversification des publics, nouveaux formats d'accompagnement, mutualisation des espaces). Les bâtiments doivent donc être pensés comme des supports flexibles, capables d'accueillir plusieurs usages selon les moments.

- Privilégier des espaces modulables (cloisons mobiles, mobilier adaptable)
- Concevoir des salles polyvalentes plutôt que spécialisées
- Mutualiser certains espaces entre structures ou services
- Favoriser une utilisation élargie dans le temps (journée / soirée / week-end)

Renforcer la performance environnementale

La performance environnementale ne repose pas uniquement sur des travaux lourds : elle s'appuie aussi sur des choix progressifs et pragmatiques permettant de réduire les consommations et les coûts d'exploitation.

- Prioriser les actions à fort impact (isolation, régulation du chauffage, éclairage LED)
- Intégrer des solutions simples et passives (ventilation naturelle, orientation, protections solaires)
- Privilégier des matériaux durables et faciles d'entretien
- Sensibiliser les usagers aux pratiques sobres (énergie, eau)

Focus sur le décret tertiaire : *Le Décret Tertiaire impose aux bâtiments de plus de 1 000 m² une réduction progressive de leur consommation d'énergie (-40 % en 2030, -50 % en 2040, -60 % en 2050). Cette trajectoire transforme la performance énergétique : elle devient une obligation structurante, avec des impacts directs sur les coûts d'exploitation et la soutenabilité du patrimoine associatif.*

Améliorer le confort et la résilience

Un bâtiment performant est aussi un bâtiment agréable à vivre et capable de faire face aux aléas climatiques. Le confort des usagers et la résilience deviennent des critères de conception à part entière.

- Améliorer le confort d'été (ombrage, végétalisation, ventilation)
- Anticiper les risques (chaleur, inondation, tension sur l'eau)
- Favoriser la lumière naturelle et le confort acoustique
- Créer des espaces conviviaux et inclusifs, adaptés aux différents publics
- Sécuriser les fonctions essentielles du bâtiment (accès, équipements, continuité d'usage)

Vers une nouvelle génération de lieux associatifs

Longtemps conçus comme de simples infrastructures fonctionnelles, les bâtiments sont aujourd'hui appelés à évoluer. Sous l'effet des transformations sociales, écologiques et territoriales, les lieux doivent devenir plus ouverts, plus flexibles et plus utilisés.

> Nous voyons apparaître une nouvelle génération de lieux associatifs : hybrides, partagés et adaptables.

Intensifier l'usage des lieux : la chronotopie

Un même lieu peut accueillir plusieurs usages selon les moments de la journée ou de la semaine. Cette approche permet d'optimiser l'usage des espaces et de renforcer leur utilité sociale. On observe par exemple :

- Des salles associatives utilisées pour des formations en journée et des activités culturelles le soir
- Des équipements ouverts à plusieurs associations ou publics
- Des lieux accueillant des événements, ateliers, etc.
- Des bureaux aménagés en chambres la nuit

L'enjeu n'est plus seulement de construire des mètres carrés, mais d'augmenter l'intensité d'usage des lieux.

Ouvrir les lieux vers l'extérieur

De plus en plus d'organisations repensent leurs bâtiments comme des lieux ouverts sur leur environnement. Cette logique consiste à créer des espaces accessibles à différents publics et à favoriser les interactions avec le territoire.

Dans certains établissements, comme les EHPAD ou les structures médico-sociales, cela peut se traduire par l'ouverture d'un café, d'un restaurant ou d'espaces culturels accessibles aux habitants du quartier. Ces initiatives contribuent à renforcer les liens intergénérationnels, à lutter contre l'isolement et à faire du lieu un véritable espace de vie partagé.

Réactiver les bâtiments vacants

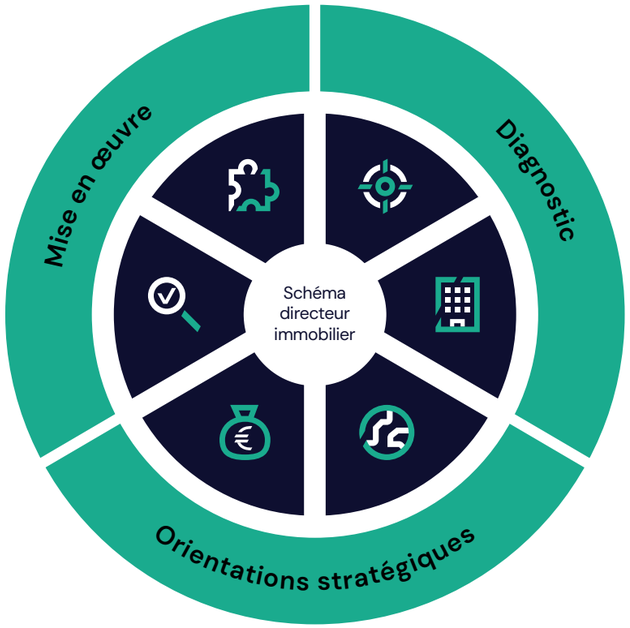
Se développe la mise à disposition d'un lieu vacant, par une entreprise, une collectivité ou une foncière, au profit d'une organisation de l'ESS, souvent pour une durée limitée et en contrepartie d'une redevance modérée et d'une restitution des locaux lors du lancement des travaux ou de la transformation du site.

Ce modèle permet de réactiver des bâtiments vacants tout en expérimentant de nouveaux usages : hébergement de personnes en situation de vulnérabilité, accueil de personnes exclues socialement avec partage de repas, etc.



Construire une stratégie immobilière

La réflexion immobilière s'inscrit désormais dans une démarche stratégique structurée, visant à aligner le patrimoine immobilier avec le projet associatif, les besoins des publics et les contraintes financières. Cette réflexion stratégique, parfois influencée par des héritages historiques, des normes culturelles ou des dimensions affectives liées aux lieux, trouve généralement son aboutissement dans l'élaboration d'un schéma directeur immobilier (SDI).



Diagnostic

La première étape consiste à établir une connaissance fine du patrimoine immobilier de l'organisation. Elle repose sur l'inventaire des biens, l'analyse de leur état technique et environnemental, de leurs usages et de leur coût. Ce diagnostic permet d'objectiver la situation du parc immobilier et d'identifier les forces, les vulnérabilités et les marges d'évolution.

Orientations stratégiques

À partir de ces analyses, l'organisation peut définir les grandes orientations de sa stratégie immobilière. Il s'agit notamment d'arbitrer sur le devenir des sites, de fixer des objectifs environnementaux et de construire une trajectoire d'investissement cohérente avec la stratégie de développement et les capacités financières.

Mise en œuvre

Les orientations retenues se traduisent ensuite dans un schéma directeur immobilier et un plan d'actions opérationnel. Cette phase comprend la programmation des investissements, les transformations du patrimoine, la mise en place des montages juridiques et financiers et l'organisation du pilotage de la stratégie immobilière dans la durée.

RYDGE Conseil - Stratégie immobilière : Un levier au service du projet associatif



Quelques questions à se poser en début de démarche

01 Raison d'être

- Les enjeux immobiliers sont-ils pleinement intégrés dans le projet stratégique de l'organisation ?
- Les lieux sont-ils pensés comme de simples supports d'activité ou comme un levier de développement, d'attractivité et d'ancrage territorial ?

02 Adaptation et adaptabilité du bâti

- Disposons-nous d'une vision précise de notre patrimoine (mode de détention, accessibilité, conformité réglementaire, capacité d'évolution des lieux) ?
- Certains bâtiments nécessitent-ils des travaux ou des transformations ?
- Certains espaces pourraient-ils être mutualisés, loués ou partagés avec d'autres acteurs ?

03 Durabilité et responsabilité

- Avons-nous évalué les consommations de ressources de nos bâtiments et leurs impacts environnementaux ?
- Sommes-nous exposés à des risques climatiques (canicules, inondations, tensions sur les ressources) ?
- Comment nos sites prennent-ils en compte leur environnement et la biodiversité ?

04 Soutenabilité financière et stratégie d'investissement

- Quelle est la valeur de notre patrimoine immobilier (valeur d'acquisition ou de marché) ?
- Quel est le coût réel d'exploitation de nos bâtiments ?
- Quels investissements ou travaux devront être réalisés dans les années à venir ?

05 Portage juridique et fiscalité

- Connaissons-nous précisément les modes de détention de nos biens et les contraintes associées ?
- Les objectifs à long terme des propriétaires sont-ils compatibles avec notre stratégie ?

06 Organisation et processus

- Qui pilote aujourd'hui les enjeux immobiliers dans l'organisation ?
- Disposons-nous des compétences et des outils nécessaires pour suivre et piloter le patrimoine dans la durée ?



Erreurs fréquentes

- Séparer immobilier et projet associatif
- Vouloir être propriétaire à tout prix
- Raisonner uniquement en coût
- Se limiter à une vision court terme
- Subir les obligations réglementaires (ERP, décret tertiaire…)
- Anticiper les travaux trop tard
- Décider en vase clos au niveau de la direction

Leviers stratégiques

- Piloter le patrimoine en logique d'asset management (valorisation, arbitrage)
- Raisonner en valeur d'usage et en impact social
- Aligner stratégie immobilière et projet de développement
- Construire une trajectoire d'investissement
- Explorer une diversité de montages (foncières solidaires, baux longs, partenariats)
- Anticiper l'évolution des usages et l'adaptabilité des locaux
- Co-construire les espaces avec les usagers, salariés et partenaires
- Investir dans la performance énergétique pour sécuriser l'exploitation



Léo ANIESA
Manager ESS
RYDGE Conseil
laniesa@rydge.fr

> Les organisations de l'ESS sont aujourd'hui confrontées à un double enjeu : adapter leur patrimoine à des usages en évolution et assurer sa soutenabilité dans un contexte de contraintes croissantes (financières, réglementaires, climatiques). Dans ce cadre, la structuration d'une véritable stratégie immobilière apparaît comme une condition de pérennité et une opportunité majeure pour renforcer l'impact des organisations.

Pour aller plus loin

- ESS France : ressources transversales sur la gouvernance immobilière au sein de l'économie sociale et solidaire
- Impact France (ex-Mouves) : plaidoyer et outils pour l'économie de demain et l'immobilier à impact
- ANCT / Banque des Territoires : appui aux projets immobiliers et tiers-lieux
- France Active : solutions de financement et garanties d'emprunt pour les projets immobiliers à fort impact social
- ADEME : rénovation énergétique, sobriété, adaptation climatique
- France Tiers-Lieux : retours d'expérience de lieux hybrides
- Cerema : ressources techniques sur la transition écologique des bâtiments et la résilience des territoires

RYDGE Éclairer Entreprendre Réussir

200 bureaux



partout en France

Cabinet de conseil aux entrepreneurs

ACADÉMiE / AVOCATS / CONSEiL / EXPERTiSE COMPTABLE
GESTiON PRiVÉE / GESTiON SOCiALE / REAL ESTATE TRANSACTiON

Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. RYDGE Conseil, société par actions simplifiée et société d'expertise comptable inscrite au tableau de l'Ordre des experts-comptables, est un cabinet indépendant de droit français.

© RYDGE Conseil

Crédits photos : Getty Images, iStock, Shutterstock, Adobe Stock, tous droits réservés.

RYDGE Conseil

rydge.fr

Réf : 0155 - Septembre 2026