



Observatoire du PiloTage et de  
l'Innovation Managériale locAle

CHAIRE  
**OPTIMA**

**vous accompagne sur**

***L'optimisation de la gestion patrimoniale :  
outils et organisation***



**Yoann QUEYROU**

Doctorant en sciences de gestion  
Chargé de mission gestion  
patrimoniale – Ville de Pau et  
CdAPP (2010-2014)



# SOMMAIRE

1. **Présentation de la Chaire OPTIMA**
2. Présentation du thème d'accompagnement/recherche
3. Proposition de modalités de mise en œuvre d'un partenariat avec OPTIMA



## 1. Présentation de la Chaire OPTIMA (1/4)

Son **ambition** est de dynamiser les **relations entre collectivités locales et université** en :

- Constituant un **observatoire** du pilotage et de l'innovation managériale locale pour mieux connaître et comprendre les pratiques concernées,
- en **partageant** ces innovations à l'échelle locale et nationale, entre universitaires et praticiens,
- en **accompagnant** les collectivités locales dans la mise en œuvre de ces pratiques innovantes,
- en constituant un **laboratoire** collaboratif de fabrication de l'innovation locale (notamment les usagers/citoyens/contribuables),
- et en étant force de **propositions** en termes d'outils et de modalités de fonctionnement innovants répondant aux mutations du contexte local.



## 1. Présentation de la Chaire OPTIMA (2/4)

Son **équipe** à l'UPPA :

- Une **vingtaine de chercheurs** rattachés au CREG et spécialistes du management public territorial,  
<http://iae-creg.univ-pau.fr/live/management-public>
- Un **Master Management des collectivités locales** et ses enseignants (universitaires et praticiens),  
<http://iae.univ-pau.fr/etudiants/formations/master-mcl>

Ses **productions** antérieures :

- Des **publications, communications et rapports d'études**
- Des **doctorants et docteurs**,
- Des **colloques** :
  - Rencontres et Workshop **Ville-Management**; Congrès **PILOTE**,
  - Séminaires **OPTIMA** (1<sup>er</sup> : 14 mai 2014, 2<sup>nd</sup> : 21 mai 2015)  
<http://iae-creg.univ-pau.fr/live/colloques-conferences/colloque-innovation-locale#>



## 1. Présentation de la Chaire OPTIMA (3/4)

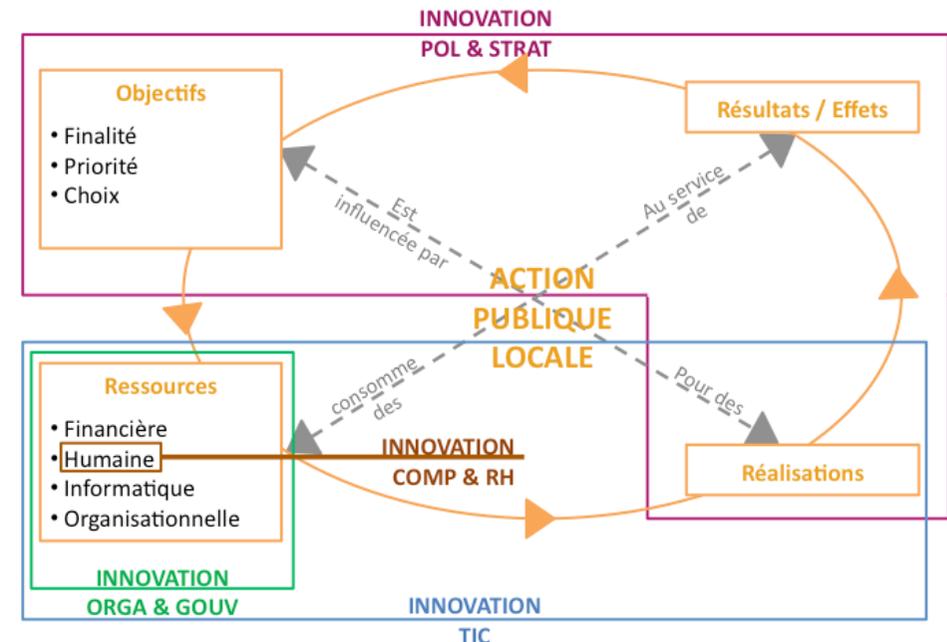
Quelques uns de ses **partenariats** passés et présents :

- avec la **Ville de Pau/CAPP** (2011/2014), « *L'optimisation de la gestion patrimoniale* », (2012/2015), « *Définition et mise en œuvre du pilotage des politiques publiques paloises* »,
- avec le **Conseil Général 65** (2007-2011), « *La définition et la mise en œuvre d'un pilotage des politiques publiques* »,
- avec le **SDIS 64** (2009/2013), « *L'analyse des effets des pratiques de mutualisation sur la performance de la collectivité locale* »,
- avec la Ville de **Lescar** (2010/2011), « *La mise en œuvre de Lescar 21* »,
- avec la Ville de **Nevers** (2012/2014), « *La mise en œuvre d'un management par activités et par objectifs* »,
- avec la Ville de **Rezé** (2013), « *La définition et la mise en œuvre d'un baromètre de mesure de la performance RH* »,
- avec le **Conseil régional Auvergne – ARDTA** (2014), « *Accompagnement des acteurs locaux sur l'intégration du numérique dans des politiques économiques et d'attractivité du territoire* ».

## 1. Présentation de la Chaire OPTIMA (4/4)

**4 axes** de recherches et d'accompagnement :

- **L'innovation « politique et stratégique »** : offre/besoins, évaluation, communication, priorité, choix, objectifs, projet, territoire, etc.
- **L'innovation « organisationnelle et de gouvernance »** : modes de fonctionnement, économies, patrimoine, achats, qualité, mutualisation, pilotage, etc.
- **L'innovation « comportementale et RH »** : RPS, qualité de vie au travail, changement, innovation, culture, collaboration, climat social, etc.



- **L'innovation « TIC »** : rénovation du service public, rénovation des fonctionnements internes, etc.



# SOMMAIRE

1. Présentation de la Chaire OPTIMA
2. **Présentation du thème d'accompagnement/recherche**
3. Proposition de modalités de mise en œuvre d'un partenariat avec OPTIMA



## 2. Présentation du thème d'accompagnement/recherche (1/11)

### 2.1) Le **contexte** de l'étude :

Le patrimoine, un **domaine de préoccupation** de plus en plus présent dans les collectivités :

- Un patrimoine public local **important sur le plan quantitatif et financier**,
- Un patrimoine public local **contraint** par une dimension juridique,
- Un patrimoine public souvent **ancien** avec des besoins importants en terme de maintenance,
- Un patrimoine parfois **emblématique** possédant une fonction de représentation,
- Un patrimoine public local **divers et** hétérogène,
- Une prise de conscience de l'intérêt majeur du **pilotage des ressources patrimoniales**,
- Une problématique traitée dans de multiples **rapports et recommandations** au niveau de l'Etat, des collectivités locales, des hôpitaux, ou des universités (Sénat, Cours des Comptes, Assemblée Nationale, IGAENR, etc.).



## 2. Présentation du thème d'accompagnement/recherche (2/11)

### 2.1) Le **contexte** de l'étude :

Des **instruments** de gestion patrimoniale globalement **sous développés** (*étude quantitative réalisée auprès de 200 collectivités locales en 2013*) :

- Un besoin global de **développement des outils** de la gestion patrimoniale :
  - 80% des collectivités possèdent des Plans Pluriannuels d'Investissements,
  - 56% des institutions utilisent un plan pluriannuel de maintenance ou de travaux,
  - 26% des répondants déclarent avoir mis en place des schémas directeurs immobiliers,
  - Dans plus d'une collectivité sur deux, des outils de gestion des plans ou encore des outils de suivi réglementaire sont absents.
- Des instruments existants focalisés sur une **logique temporelle annuelle** :
  - 6 collectivités sur 10 jugent le développement d'outils de pilotage de long terme et de prévision nécessaire ou indispensable
  - 74% des collectivités déclarent nécessaire ou indispensable le développement d'instruments opérationnels de court terme infra-annuels
- Parmi les outils annuels les plus utilisés par le secteur public local, de **fortes disparités** existent : si des outils de suivi des contrats et de gestion comptable et financière sont bien représentés, très peu de collectivités emploient des instruments de suivi réglementaire sur l'immobilier



## 2. Présentation du thème d'accompagnement/recherche (3/11)

### 2.1) Le **contexte** de l'étude :

Des **axes d'évolutions instrumentales** confortés dans nos études de cas (2 communes, 1 CG, 1 CR en 2013) :

- Une **connaissance** du patrimoine qui s'est accrue mais **qui reste non maîtrisée** : des risques financiers et juridiques pouvant être importants pour les collectivités locales,
- Une **temporalité** des outils **à étendre** : des risques de discordance entre les actions entreprises quotidiennement et les orientations des institutions publiques,
- Une **utilisation** des outils majoritairement restreinte aux **services supports** et aux niveaux administratifs et opérationnels : des risques dans la prise de décision à tous les niveaux de la collectivité (stratégiques, ressources, métiers, opérationnels),
- Des instruments **défaillants** sur les activités couvrant la **gestion stratégique patrimoniale** : des risques économiques, de maîtrise du parc immobilier.



## 2. Présentation du thème d'accompagnement/recherche (4/11)

### 2.1) Le **contexte** de l'étude :

Une **fonction patrimoniale** généralement **déstructurée** (*étude quantitative réalisée auprès de 200 collectivités locales en 2013*) :

- Une **structuration hétérogène** de la fonction patrimoniale dans les collectivités
  - 77% des collectivités disent être organisées avec une direction en charge du patrimoine,
  - 38% des répondants manifestent aussi des signes d'une organisation en partie déconcentrée,
  - 48% des institutions mentionnent une immixtion forte des directions métiers dans la gestion du patrimoine, et 48% laissent les directions métiers autonomes sur les équipements concernant directement leur activité.
- Une **approche organisationnelle instable** du pilotage patrimonial
  - une fonction d'administration de biens plutôt procédurale,
  - des fonctions d'exploitation de parc et de gestion stratégique des actifs immobiliers davantage organiques et floues,
  - des processus décisionnels liés au patrimoine peu maîtrisés par les organisations publiques,
  - un développement indispensable des flux informationnels concernant le patrimoine pour une large majorité de répondants.



## 2. Présentation du thème d'accompagnement/recherche (5/11)

### 2.1) Le **contexte** de l'étude :

Des **axes d'amélioration de l'organisation** de la fonction patrimoniale appuyés par nos études de cas (*2 communes, 1 CG, 1 CR en 2013*) :

- Une **structuration éclatée** au sein du système organisationnel : des risques dans l'absence de saisie des différents champs d'intervention et de compétence
- Des **processus informationnels** et décisionnels plutôt **sous développés**
  - une mission de service public potentiellement mal assurée,
  - des décisions opportunistes pouvant nuire aux besoins du territoire.
- Certaines **activités** de la gestion patrimoniales ne sont que **partiellement assurées** par les organisations : une gestion patrimoniale qui n'est pas totalement en capacité de répondre aux besoins des usagers et de prévoir leurs évolutions
- Une **approche dissociée** de la fonction patrimoniale : le risque d'un pilotage des ressources immobilières ne prenant que peu en compte tous les enjeux, et une politique publique mal calibrée



## 2. Présentation du thème d'accompagnement/recherche (6/11)

### 2.1) Le **contexte** de l'étude :

#### Des **démarches innovantes et volontaires en cours** :

- **Ville de Niort** : mise en œuvre d'un schéma directeur immobilier,
- **Ville de Pau/CAPP** : construction d'un diagnostic bâtementaire atouts attraits,
- **Ville de Saint Etienne** : évaluation et développement de la stratégie patrimoniale de la ville,
- **Ville de Metz** : mise en place de nouvelles pratiques organisationnelles dans la fonction patrimoniale,
- etc.



## 2. Présentation du thème d'accompagnement/recherche (7/11)

### 2.2) La **problématique** de notre étude/accompagnement dans votre collectivité :

- Comment **caractériser** vos outils et modes d'organisation en matière de gestion patrimoniale au regard des concepts et des bonnes pratiques en vigueur ?
  - en terme de gestion stratégique des actifs immobiliers (*asset management*)
  - en terme d'administration de biens (*property management*)
  - en terme d'exploitation de parc (*facility management*)
- Quelles sont les **perspectives d'évolution** de l'instrumentation de gestion et de la fonction patrimoniale de votre organisation ?
- Comment **mettre en œuvre** des outils et modes d'organisation de la gestion patrimoniale adaptés au contexte public local actuel ?
- Comment le patrimoine peut-il constituer un **levier de performance**, à la fois financier et stratégique en réponse aux contraintes financières actuelles ?



## 2. Présentation du thème d'accompagnement/recherche (8/11)

### 2.3) Les enjeux de cette étude/accompagnement :

Les **enjeux managériaux** de l'optimisation du pilotage patrimonial :

- Des enjeux en terme de **connaissance** du parc immobilier des organisations publiques,
- Des enjeux de maîtrise des ressources immobilières et d'**ajustement du parc aux besoins** de la politique publique,
- Des enjeux **financiers** de cession et de valorisation du patrimoine,
- Des enjeux de **rationalisation de l'occupation** (services de l'institution, associations, équipements publics, etc.),
- Des enjeux liés à l'**engagement de la responsabilité** des collectivités, la gestion juridique, les assurances, le recouvrement homogène et contrôlé,
- Des enjeux en termes de **maintenance** et de **gestion technique** du bâti,
- Des enjeux **environnementaux** et de réduction des **consommations énergétiques**.



## 2. Présentation du thème d'accompagnement/recherche (9/11)

### 2.3) Les enjeux de cette étude/accompagnement :

#### Les enjeux pour les acteurs de la gestion patrimoniale

- Des enjeux pour les **élus**, les **responsables locaux** :
  - Améliorer la lisibilité des politiques publiques sur l'immobilier,
  - Prioriser les politiques publiques patrimoniales en fonction des besoins environnementaux et des moyens disponibles,
  - Asseoir le patrimoine comme support des politiques publiques,
  - Valoriser chaque politique publique par la juste connaissance des moyens immobiliers alloués.
- Des enjeux pour les **services et les directions** des collectivités :
  - Responsabiliser les services dans le pilotage de leurs ressources et leurs activités,
  - Promouvoir une démarche participative transversale entre les services,
  - Améliorer l'allocation des moyens humains, financiers et techniques aux activités.
- Des enjeux pour les **citoyens/usagers/contribuables** :
  - Améliorer la qualité de l'offre de services publics,
  - Maîtriser les dépenses publiques sur le patrimoine,
  - Améliorer l'impact économique-social des politiques publiques patrimoniales.



## 2. Présentation du thème d'accompagnement/recherche (10/11)

### 2.4) Les **résultats envisagés** de cette étude/accompagnement :

- Un bilan **descriptif des outils** de gestion et de pilotage de la gestion patrimoniale de votre collectivité :
  - horizon temporelle des instruments patrimoniaux,
  - portée décisionnelle des outils,
  - finalité managériale patrimoniale.
- Une **étude** approfondie de **la structuration et des processus organisationnels** de la fonction patrimoniale de votre institution :
  - centralisation/décentralisation des responsabilités de gestion patrimoniale,
  - rigidité/souplesse des processus organisationnels,
  - rôles des différents acteurs, fonctions métiers/fonctions supports.
- Le **déploiement** et la **professionnalisation** de la fonction patrimoniale de votre collectivité :
  - formalisation des responsabilités patrimoniales de chaque direction,
  - développement de la coordination directions métiers/supports,
  - montée en compétences des acteurs sur le pilotage patrimonial dans ses dimensions de gestion stratégique des actifs immobiliers, d'administration de biens, et d'exploitation de parc.



## 2. Présentation du thème d'accompagnement/recherche (11/11)

### 2.4) Les **résultats envisagés** de cette étude/accompagnement :

- La mise en place d'un **pilotage stratégique patrimonial** :
  - détermination des ambitions de la politique patrimoniale à x années,
  - structuration de la politique immobilière de la collectivité,
  - organisation du pilotage de la fonction patrimoniale,
  - déploiement de la capacité de prospective de la collectivité, et cadrage de la politique patrimoniale.
- L'élaboration et le déploiement de **schémas directeurs immobiliers**, de schémas stratégiques patrimonial :
  - constitution et état du parc immobilier de la collectivité,
  - détermination des objectifs, et des types d'actions,
  - priorisation et hiérarchisation des actions.
- La construction d'une **évaluation atouts-attraits du patrimoine** immobilier :
  - une liste d'items à noter par dimensions (technique, financière, juridique, utilisateurs, politique, etc.),
  - construction d'une matrice atouts-attraits des immeubles en obtenant un classement des bâtiments combinant leur niveau de service et leur intérêt,
  - utilisation d'un indicateur de pilotage atouts/attraits pour chaque bâtiment.



# SOMMAIRE

1. Présentation de la Chaire OPTIMA
2. Présentation du thème d'accompagnement/recherche
3. **Proposition de modalités de mise en œuvre d'un partenariat avec OPTIMA**



### 3. Proposition de modalités de mise en œuvre (1/3)

Des **partenariats gagnants-gagnants et durables** :

▪ Pour les **organisations publiques locales** :

- Bénéficier de l'expertise des chercheurs pour le pilotage et le management de leur organisation,
- Etre pilote dans l'expérimentation de nouveaux principes et outils de gestion de leurs activités,
- Développer des bonnes pratiques en connaissance de l'existant (autres collectivités, national, privé) et les diffuser.

▪ Pour l'**Université** :

- Expérimenter, sur le terrain, le résultat de nos travaux de recherche,
- Réaliser des études quantitatives et qualitatives à travers des recherches-actions,
- Avoir le soutien des « acteurs du terrain » pour des rencontres ou séminaires université – secteur local.

### 3. Proposition de modalités de mise en œuvre (2/3)

Deux **types de partenariats** avec la Chaire :

▪ Un **partenariat principal** :

- Soutien durable de la Chaire (sur trois ans),
- N'attend pas de retours spécifiques, mais subventionne des recherches innovantes sur le management public local (**5 000 € par an** a minima),
- Bénéficie des travaux menés dans le cadre de la chaire (rapport d'activité annuel, la participation au colloque annuel, etc.).

▪ Un **partenariat spécifique** :

- S'engage en fonction des besoins qui lui sont particuliers,
- Attend des retours, dans le cadre d'une convention mentionnant les résultats attendus et livrables attendus,
- Finance donc des travaux particuliers qui lui sont utiles, et bénéficie en retour des analyses d'une équipe de chercheurs dédiés sur la base d'une **convention (financement calculé au cas par cas, couvrant principalement le salaire des jeunes chercheurs impliqués)**.

Dans ce cas



### 3. Proposition de modalités de mise en œuvre (3/3)

Des **modalités d'accompagnements adaptées** :

- Un changement dans le **temps** (processus incrémental et itératif),
- Un **processus** clair, partagé et piloté (comité de suivi, communication),
- Une **méthodologie** déjà éprouvée (« *Le processus de changement est plus important que le changement lui-même* » - CROZIER, 1998),
- Des jeunes **chercheurs** et des experts (du public pour le public),
- Du **sur-mesure** et non du prêt-à-porter (le résultat se crée avec la collectivité locale et n'est pas imposé ou connu à l'avance),
- Des **solutions** instrumentales et culturelles (le résultat est à la fois dans la dimension technique – outils, dispositifs de gestion, mais aussi, et surtout, dans la dimension comportementale des acteurs).

# Merci de votre attention

## CONTACTS

### **Yoann QUEYROI**

Doctorant en sciences de gestion  
Chargé de mission gestion  
patrimoniale – Ville de Pau et CdAPP  
(2010-2014)

[yoann.queyroi@univ-pau.fr](mailto:yoann.queyroi@univ-pau.fr)

### **David CARASSUS**

Professeur des universités  
Directeur de la Chaire

[david.carassus@univ-pau.fr](mailto:david.carassus@univ-pau.fr)

<http://optima.univ-pau.fr>

