



RAPPORT DE SYNTHÈSE - ENQUÊTE NATIONALE

# LA GESTION PATRIMONIALE DES COLLECTIVITÉS LOCALES: UNE ANALYSE EMPIRIQUE DES OUTILS DE GESTION ET DES MODES D'ORGANISATION ACTUELS

Février/2013

**Yoann QUEYROI**, Doctorant CIFRE-CRAPS en sciences de gestion, Université de Pau et des Pays de l'Adour (CREG) / Ville de Pau  
yoann.queyroi@univ-pau.fr

**David CARASSUS**, Professeur des universités en sciences de gestion, Directeur de la Chaire OPTIMA, Université de Pau et des Pays de l'Adour  
david.carassus@univ-pau.fr

Réalisé avec le soutien de la Ville de Pau, la Communauté d'Agglomération Pau Pyrénées, et l'Association Nationale de la Recherche et de la Technologie



## SYNTHESE GLOBALE

Pour les acteurs publics en général et les collectivités locales en particulier, la gestion du patrimoine immobilier est devenue un intérêt de préoccupation de plus en plus sensible, du fait de ses enjeux croissants dans un environnement changeant. En conséquence, les collectivités cherchent à faire évoluer leurs pratiques en matière de gestion patrimoniale. Pour autant, si beaucoup d'organisations publiques se sont penchées sur la gestion de leurs ressources immobilières, la traduction d'une gestion performante est bien souvent délicate. En effet, la gestion patrimoniale constitue un domaine complexe, multidimensionnel et multidisciplinaire, face auquel les collectivités locales se trouvent bien souvent démunies.

A ce titre, dans le cadre d'une recherche doctorale, nous cherchons ici à caractériser les pratiques publiques locales en matière de gestion patrimoniale, tant sur le plan des outils utilisés, que sur le plan des modes d'organisation déployés par les collectivités. Le présent rapport résulte ainsi de l'analyse d'un premier questionnaire quantitatif, diffusé à l'échelle nationale. Cette enquête nous a permis de recueillir près de 200 réponses d'acteurs publics locaux (élus ou cadres territoriaux). Les objectifs de notre étude consistent par conséquent à analyser le pilotage de la gestion patrimoniale publique locale, traduit par des adaptations instrumentales et organisationnelles. La question qui structure notre rapport est alors la suivante: **comment caractériser les outils et les modes d'organisation de la gestion patrimoniale publique locale ?**

Pour répondre à cette question principale, nous nous appuyons notamment sur la typologie anglo-saxonne du *Corporate Real Estate Management*, qui regroupe les activités liées à l'immobilier dans trois grandes fonctions de gestion patrimoniale (NAPPI-CHOLET, 2007). Il s'agit du *Facility Management* (exploitation de parc), du *Property Management* (administration de biens), et de l'*Asset Management* (gestion d'actifs immobiliers).

Au regard des résultats, nous proposons une analyse fondée tout d'abord sur la nécessité du développement des instruments de gestion et de pilotage dédiés au patrimoine, puis sur l'adaptation des modalités organisationnelles de la gestion des ressources immobilières.

- Un besoin important de développement des outils de la gestion patrimoniale des collectivités locales

Les analyses que nous avons menées nous permettent d'abord d'observer que, de manière générale, les outils destinés à la gestion patrimoniale ne sont que peu développés au sein du secteur public. De ce point de vue, les collectivités locales font généralement état d'un manque évident d'instruments et d'indicateurs de gestion et de pilotage à tous les niveaux de l'organisation. Parallèlement à cette carence globale en outils dédiés au patrimoine, les instruments existants et mis en œuvre par les institutions locales restent souvent focalisés sur une logique temporelle annuelle, ces derniers n'abordant que peu les dimensions temporelles de long terme et de court terme. De la sorte, la vision pluriannuelle sur les ressources patrimoniales n'est que très peu développée. Les outils infra-annuels liés au patrimoine font

également plutôt défaut, ceci obligeant les acteurs publics à prendre des décisions au cas par cas, en se fondant sur des informations qui, la plupart du temps, ne sont pas le fruit de l'instrumentation de gestion.

Par ailleurs, les différentes actions et décisions découlant de la mobilisation des outils semblent relever des niveaux administratifs et opérationnels des institutions publiques. Ainsi, les acteurs politiques paraissent plutôt mis à l'écart de l'instrumentation de gestion du patrimoine immobilier. De ce fait, la position des élus et la prise de décision politique sur le patrimoine apparaît fréquemment manquer de mise en perspective et de cohérence d'ensemble.

En outre, par l'intermédiaire de la typologie du *Corporate Real Estate Management*, nous avons pu déterminer la couverture, par les outils existants, de chacune des sous-fonctions de la gestion patrimoniale. Si le *Property Management* et le *Facility Management* regroupent des activités qui sont plutôt bien prises en charge par les outils de gestion et de pilotage utilisés dans le secteur public local, il n'en est pas de même pour l'*Asset Management*. En effet, sur cette dernière catégorie, les collectivités semblent considérablement démunies en outils.

Pour finir notre analyse sur les outils, nous avons effectué des comparaisons sur les spécificités de ces derniers en fonction des caractéristiques des répondants. Premièrement, la temporalité des outils de la gestion patrimoniale paraît en partie influencée par le type de collectivité locale ainsi que la dimension du parc immobilier. Dans ce sens, si le niveau intercommunal semble largement sous doté en instruments de gestion, les autres types de collectivités sont globalement dans une situation similaire. Par ailleurs, plus le parc patrimonial s'agrandit, en terme de superficie à gérer, plus la présence d'outils de gestion de court terme et de long terme est avérée. Il semble deuxièmement que la nature des collectivités locales et la superficie de bâtiments aient une certaine influence sur les finalités immobilières couvertes par les outils. A ce titre, l'activité de planification immobilière, constitutive de l'*Asset Management*, se révèle plus prise en charge dans les Départements que dans les autres niveaux d'institutions. Enfin, la gestion d'actifs immobiliers (AM) est davantage assurée par les outils de gestion et de pilotage au fur et à mesure que la superficie du parc patrimonial augmente. Cette relation est inversée concernant la mise en œuvre du suivi des opérations d'investissements et gros travaux (*Property Management*), qui est plus importante lorsque la superficie de patrimoine est faible.

- Des modalités organisationnelles peu lisibles et fragmentées de la fonction patrimoniale

En matière d'organisation liée à la fonction patrimoniale des collectivités, nous avons procédé en deux étapes. Nous avons premièrement pu observer les particularités du système organisationnel sous tendant cette fonction. En conséquence, les responsabilités et les missions liées au patrimoine immobilier paraissent considérablement éparpillées au sein des organisations. De ce fait, c'est un grand nombre d'acteurs, répartis dans plusieurs directions, qui sont directement concernés par les questions de gestion patrimoniale, possédant souvent des intérêts discordants. Nous avons ainsi pu mettre en évidence le fait que le secteur public local rencontre d'importantes difficultés dans la réalisation de toutes les sous-fonctions relevant de la gestion patrimoniale. Dès lors, les collectivités locales ne parviennent que très peu à maîtriser le rôle de tous les acteurs associés au patrimoine, et se retrouvent avec une fonction patrimoniale ne répondant à aucune logique d'ensemble dans son système organisationnel.

Dans un deuxième temps, notre étude s'est orientée vers la description de l'approche organisationnelle de la gestion patrimoniale. Dans cette voie, les résultats de notre enquête font apparaître des différences

importantes entre les domaines d'activités immobilières. Ainsi, les activités relevant du *Property Management* apparaissent essentiellement régies par une approche mécaniste de cette sous-fonction, caractérisée par l'existence de procédures et de fonctionnement rigides, tandis que l'*Asset* et le *Facility Management* sont plutôt concernés par une approche organique, caractérisée par une plus grande souplesse de fonctionnement (peu de procédures, peu de règles, des relations informelles entre les acteurs, etc.). De surcroît, nous avons observé une très faible maîtrise de la part des institutions publiques en ce qui concerne les processus informationnels et décisionnels en matière de patrimoine immobilier.

Par ailleurs, nous caractérisons les modes d'organisation liés au patrimoine en fonction des variables indépendantes propres aux collectivités interrogées : nature des collectivités locales et nombre de m<sup>2</sup> de bâti à gérer. Ainsi, il existe d'abord une relation entre le système organisationnel et les spécificités des collectivités. Dans ce sens, le mode d'organisation dévolu de la fonction patrimoine paraît largement mis en œuvre au sein des Régions, alors que les autres collectivités locales sont beaucoup plus nuancées dans son application. A côté de cela, le mode d'organisation délégué est plus mis en œuvre dans des collectivités locales qui ont une superficie importante de bâtiments à gérer. Ensuite, nous avons fait émergé l'influence des deux variables indépendantes sur l'approche organisationnelle de la gestion du patrimoine. Nos analyses démontrent alors que le domaine du *Property Management* est compris dans une approche plutôt mécaniste pour les Régions, les Départements et les Communes, et à l'inverse, dans une approche organique pour les intercommunalités. Dans le domaine du *Facility Management*, les Communes font plutôt preuve d'une approche organique, tout comme les EPCI, alors que les Régions et les Département sont encore une fois dans une démarche mécaniste. Au demeurant, toutes les activités de la gestion patrimoniale (*Asset*, *Property* et *Facility Management*) paraissent davantage être mises en œuvre dans une approche mécaniste au fur et à mesure que la superficie patrimoniale croît.

\*\*\*

Finalement, cette étude permet de dégager des grandes tendances, certes partielles, mais d'une certaine ampleur, permettant d'apprécier le fonctionnement actuel de la gestion patrimoniale publique locale, tant au niveau des outils de gestion et de pilotage actuels, qu'au niveau des modes d'organisation mis en place par les institutions publiques. Cette étape constitue un préalable essentiel dans un questionnement plus prescriptif, sur les évolutions futures de la gestion patrimoniale publique locale.

## INTRODUCTION

Depuis quelques années les collectivités locales doivent faire face à un environnement en évolution, se trouvant ainsi confrontées à des changements de nature politiques, organisationnels, financiers, démocratiques ou encore culturels. C'est dans ce contexte en mutation, que les cadres, outils et modes traditionnels de la gestion publique connaissent des changements importants. En outre, les collectivités locales se sont orientées de manière accrue vers la prise en compte et la maîtrise de leurs ressources endogènes, qui semblent revêtir une importance cruciale dans la croissance et le bon fonctionnement des organisations. Le patrimoine immobilier présente alors toutes les caractéristiques d'une ressource endogène, au même titre que les ressources humaines, financières ou informationnelles ; tout en étant la thématique la moins analysée et la moins maîtrisée par les organisations publiques locales, bien que les intérêts financiers et politiques soient majeurs.

Ainsi, nombre de collectivités locales se lancent dans l'optimisation de la gestion de leur patrimoine, qui peut leur permettre de dégager des marges de manœuvre financières importantes. Toutefois, les perspectives d'économies ne doivent pas représenter à elles seules le moteur de cette prise de conscience. Porteur de multiples problématiques, le patrimoine immobilier doit nécessairement s'adapter à la volonté de réduction des coûts, mais aussi à l'augmentation exponentielle des exigences des usagers, en matière de sécurité, de qualité, et d'environnement, ou encore être le support d'une offre de service public en pleine mutation. L'objectif est bien là, gérer de manière performante le parc immobilier, élément indispensable et pourtant bien trop souvent négligé.

La notion de patrimoine immobilier s'est constituée au cours du temps afin de répondre à un besoin de plus en plus pressant. Comme l'indiquent BONETTO et SAUCE (2006), le patrimoine est composé originellement « *de l'ensemble des constructions et des ouvrages nécessaires à la réalisation d'une activité. Il comprend indistinctement les immeubles bâtis, les propriétés foncières et les immeubles locatifs* ». La définition de la gestion de patrimoine immobilier semble s'être progressivement enrichie avec l'émergence de nouveaux enjeux, autour de la prévision, de l'adaptation et de la fourniture des moyens immobiliers dont ont besoin des activités, dans les meilleures conditions de sécurité, d'usage, de coût global, de confort, en se plaçant dans la perspective du développement durable (TAILLANDIER, 2009).

De manière globale, le patrimoine immobilier possède des propriétés intrinsèques qui rendent son appréhension très délicate. Ces spécificités résultent d'abord de sa nature particulière. En effet sa dimension temporelle implique simultanément des opérations de court terme (maintenance courante) et de long terme (constructions neuves). De plus, le patrimoine immobilier étant physiquement localisé et défini, sa configuration spatiale est un paramètre qui conditionne directement l'organisation de son pilotage et de sa gestion. Enfin, de part sa dimension technique, la gestion immobilière requiert un grand nombre de compétences et de connaissances dans des domaines variés tel que la technique, les sciences juridiques, économiques, de gestion, ou encore environnementales. Il en découle ainsi une complexité particulière qui n'est pas étrangère à la difficulté de mettre en œuvre une gestion immobilière globale et cohérente. Une des propriétés fondamentales du patrimoine repose sur son inertie quantitative et qualitative à court terme. De ce

fait, le pilotage de la gestion immobilière doit nécessairement s’inscrire dans une vision stratégique permettant d’adopter une gestion proactive du patrimoine. A l’inverse, une gestion réactive est le moyen le plus sûr d’être structurellement en décalage par rapport aux besoins de l’organisation, avec une incidence négative sur ses performances. Ces caractéristiques se traduisent par une gestion complexe (KEENEY, 1982 ; TAILLANDIER, 2009), en raison de la multiplicité des objectifs, nombreux et parfois contradictoires, de la complexité des choix patrimoniaux, car sur le plan stratégique comme opérationnel, l’analyse des opportunités et des risques est à la fois multicritères et pluridisciplinaires, et, enfin, en raison de la dimension structurante du patrimoine. Celui-ci présente d’une part une forte inertie ; de sorte que les décisions qui affectent la rénovation, la démolition, la construction, ou bien l’exploitation d’un bâtiment ont un impact qui dépasse bien souvent la décennie. D’autre part, la modification du patrimoine affecte l’ensemble des parties prenantes, ayant ainsi un impact sur les usagers ou les utilisateurs extérieurs, mais aussi sur les activités environnantes. Ces éléments de complexité contribuent à fonder la situation des institutions publiques face à leur patrimoine immobilier.

Dans ce contexte, la gestion du patrimoine immobilier des collectivités locales est un sujet de préoccupation de plus en plus prégnant au sein du secteur public. Pourtant, même s’il est possible d’observer certaines initiatives des organisations publiques en terme d’amélioration de gestion et de pilotage de la gestion patrimoniale, celles-ci restent bien souvent partielles et peu structurées, sans s’interroger à la fois sur les outils et sur la gouvernance associée à la maîtrise des ressources immobilières dans leur ensemble. Le présent rapport vise en conséquence à donner une caractérisation des pratiques publiques locales en la matière.

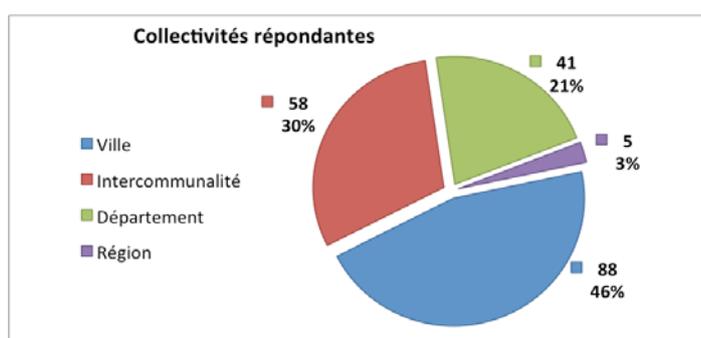
### DEROULEMENT DE L’ENQUETE

Le présent rapport vise à dresser un panorama des pratiques des collectivités locales françaises en matière de gestion de leur patrimoine immobilier. Il est issu d’une enquête quantitative nationale diffusée en ligne auprès des collectivités locales françaises (communes, départements, régions, et établissement publics de coopération intercommunale). Le questionnaire a été envoyé entre avril et septembre 2012 aux acteurs politiques et administratifs en lien direct avec les problématiques patrimoniales. Nous avons pu recueillir les observations exploitables de plus de 190 répondants. Par ailleurs, cette étude constitue la partie quantitative d’une recherche qui inclut également une enquête qualitative auprès de 5 collectivités locales (1 région, 1 département et 3 communes).

### QUELQUES ELEMENTS SUR LA POPULATION DES RESPONDANTS

La population globale analysée est de 192 personnes. Les collectivités locales sont toutes représentées, avec 88 communes, 58 intercommunalités, 41 départements et 5 régions.

Figure 1 : Répartition de la population étudiée



De plus, pour chaque collectivité répondante, nous avons pu spécifier leur population en milliers d'habitants. Parmi les 88 communes répondantes, 59 possèdent moins de 50.000 habitants, et 29 ont de 50.000 à 100.000 habitants ou plus de 100.000 habitants. En ce qui concerne les établissements publics de coopération intercommunale (EPCI), sur les 58 répondants que nous avons pu réunir, la majorité sont de taille inférieure à 50.000 habitants. Alors que 23% des EPCI répondants possèdent plus de 100.000 habitants. Les départements qui nous ont répondu possèdent pour 60% d'entre eux de 500.000 à 1 million d'habitants et plus. Et ils sont 16 parmi les 41 répondants à connaître une population inférieure à 500.000 habitants. Enfin, les régions représentées dans notre échantillon sont de taille supérieure à 3 millions d'habitants pour 4 sur 5 d'entre elles.

*Figure 2 : Tableaux de répartition des répondants par nature et par taille*

Taille des communes en milliers d'habitants		
	Effectifs	Pourcentage valide
Valide <10.000	25	28,4
10.000<>50.000	34	38,6
50.000<>100.000	11	12,5
>100.000	18	20,5
Total	88	100,0

Taille des intercommunalités en milliers d'habitants		
	Effectifs	Pourcentage valide
Valide <50.000	38	67,9
50.000<>100.000	5	8,9
100.000<>200.000	9	16,1
>200.000	4	7,1
Total	56	100,0

Taille des départements en milliers d'habitants		
	Effectifs	Pourcentage valide
Valide <300.000	6	14,6
300.000<>500.000	10	24,4
500.000<>1.000.000	13	31,7
>1.000.000	12	29,3
Total	41	100,0

Taille des régions en milliers d'habitants		
	Effectifs	Pourcentage valide
Valide 2.000.000<>3.000.000	1	20,0
0		
3.000.000<>4.000.000	2	40,0
0		
>4.000.000	2	40,0
Total	5	100,0

De surcroît, nous avons pu identifier quelques unes des spécificités du patrimoine des collectivités que nous avons interrogées. Ainsi, même s'il apparaît mal connu, souvent par les collectivités elles-mêmes, le patrimoine immobilier est décrit comme pléthorique, dispersé et hétérogène. 60% des collectivités locales répondantes à notre enquête déclarent posséder plus de 20% de bâtiments nécessitant des travaux dans leur parc patrimonial. Aussi, une large majorité de collectivités possèdent moins de 60% de bâtiments en bon état sur le total de leur parc immobilier.

*Figure 3 : Répartition du pourcentage de patrimoine nécessitant des travaux par types de collectivités locales*

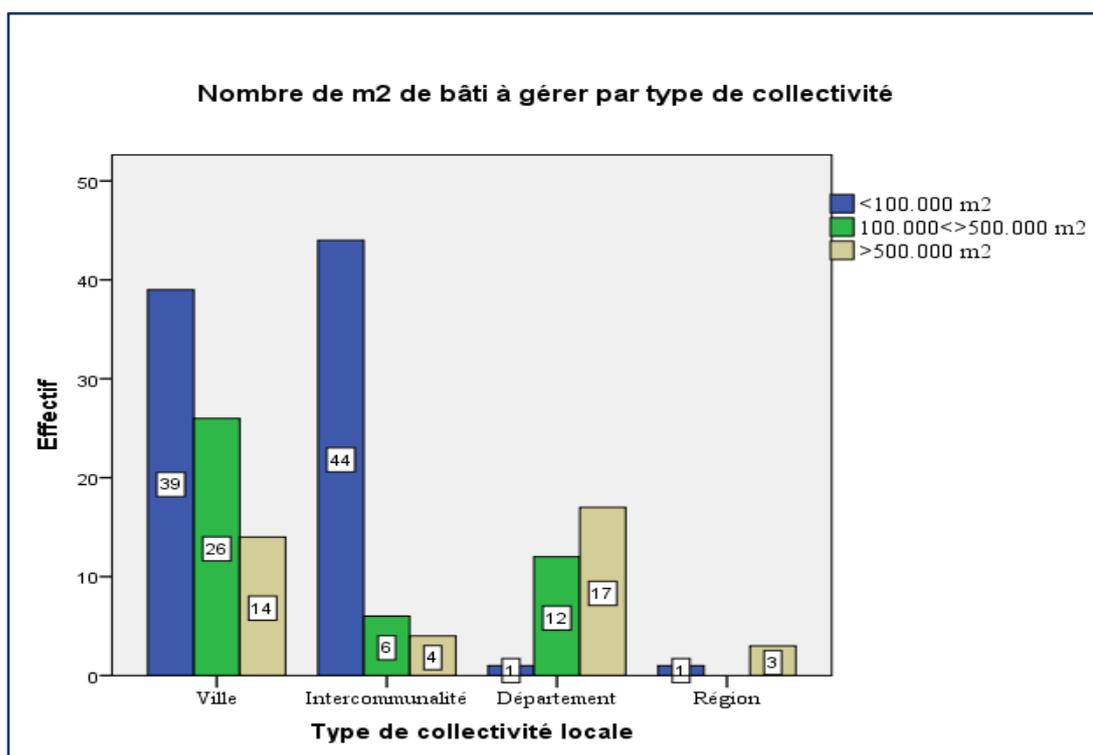
			Patrimoine nécessitant travaux					Total
			0-20%	20-40%	40-60%	60-80%	80-100%	
Type collectivité locale	<b>Commune</b>	Effectif % compris dans Type collectivité	32 38,1%	28 33,3%	9 10,7%	9 10,7%	6 7,1%	84 100,0%
	<b>EPCI</b>	Effectif % compris dans Type collectivité	26 52,0%	15 30,0%	7 14,0%	1 2,0%	1 2,0%	50 100,0%
	<b>Département</b>	Effectif % compris dans Type Collectivité	16 43,2%	11 29,7%	7 18,9%	2 5,4%	1 2,7%	37 100,0%
	<b>Région</b>	Effectif % compris dans Type collectivité	1 33,3%	1 33,3%	0 0,0%	0 0,0%	1 33,3%	3 100,0%
<b>Total</b>		Effectif % compris dans Type collectivité	75 43,1%	55 31,6%	23 13,2%	12 6,9%	9 5,2%	174 100,0%

*Figure 4 : Pourcentage de patrimoine en bon état en fonction du type de collectivités locales*

			Patrimoine en bon état					Total
			0-20%	20-40%	40-60%	60-80%	80-100%	
Type collectivité locale	<b>Commune</b>	Effectif % compris dans Type collectivité	4 4,6%	20 23,0%	21 24,1%	29 33,3%	13 14,9%	87 100,0%
	<b>EPCI</b>	Effectif % compris dans Type collectivité	9 16,4%	10 18,2%	18 32,7%	8 14,5%	10 18,2%	55 100,0%
	<b>Département</b>	Effectif % compris dans Type collectivité	0 0,0%	10 25,0%	14 35,0%	12 30,0%	4 10,0%	40 100,0%
	<b>Région</b>	Effectif % compris dans Type collectivité	0 0,0%	0 0,0%	2 40,0%	1 20,0%	2 40,0%	5 100,0%
<b>Total</b>		Effectif % compris dans Type collectivité	13 7,0%	40 21,4%	55 29,4%	50 26,7%	29 15,5%	187 100,0%

En terme d'importance du parc patrimonial public local, les collectivités interrogées possèdent globalement pour la moitié d'entre elles, plus de 100.000m<sup>2</sup> de bâti à gérer. Ce chiffre est beaucoup plus important pour les régions et départements, qui sont 75% et 67% à disposer de plus de 500.000 m<sup>2</sup> à gérer ; alors que les communes et les intercommunalités sont 82% et 92% à assurer la gestion de moins de 500.000m<sup>2</sup> de bâtiments.

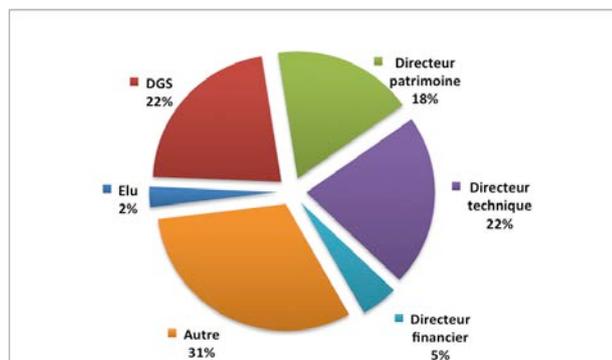
Figure 5 : Nature des collectivités et dimension du parc patrimonial



Cette enquête a fait l'objet d'une diffusion par courriel à de nombreuses collectivités locales, que ce soit directement auprès des acteurs politiques et administratifs en lien avec les problématiques patrimoniales, ou que ce soit indirectement, par transmission en interne aux personnes concernées. De la sorte, nous avons pu récolter les réponses de différentes catégories d'agents au sein des institutions publiques (Cf. figure 6). Les directeurs généraux des services et les directeur techniques ont été relativement nombreux à répondre à notre questionnaire. Ils représentent chacun 22% des répondants. Les directeurs du patrimoine sont aussi logiquement bien représentés, avec 18% du total des répondants. Mais il faut ajouter à ce chiffre le pourcentage de la catégorie « autre répondants ». En effet, si l'on regarde dans le détail, derrière les 31% de répondants « autre », il s'agit pour la plupart d'agents en lien direct avec une direction du patrimoine ou de l'immobilier, ainsi que de quelques agents des services techniques. Au demeurant, avec une représentation de 5% du total, les directeurs financiers ont été quelques uns à nous répondre, dans la mesure où ces acteurs sont en lien direct avec les questions patrimoniales. Enfin, nous n'avons pu recueillir que peu de réponses d'acteurs politiques, les élus ne représentant qu'une très faible part des répondants. En outre, les

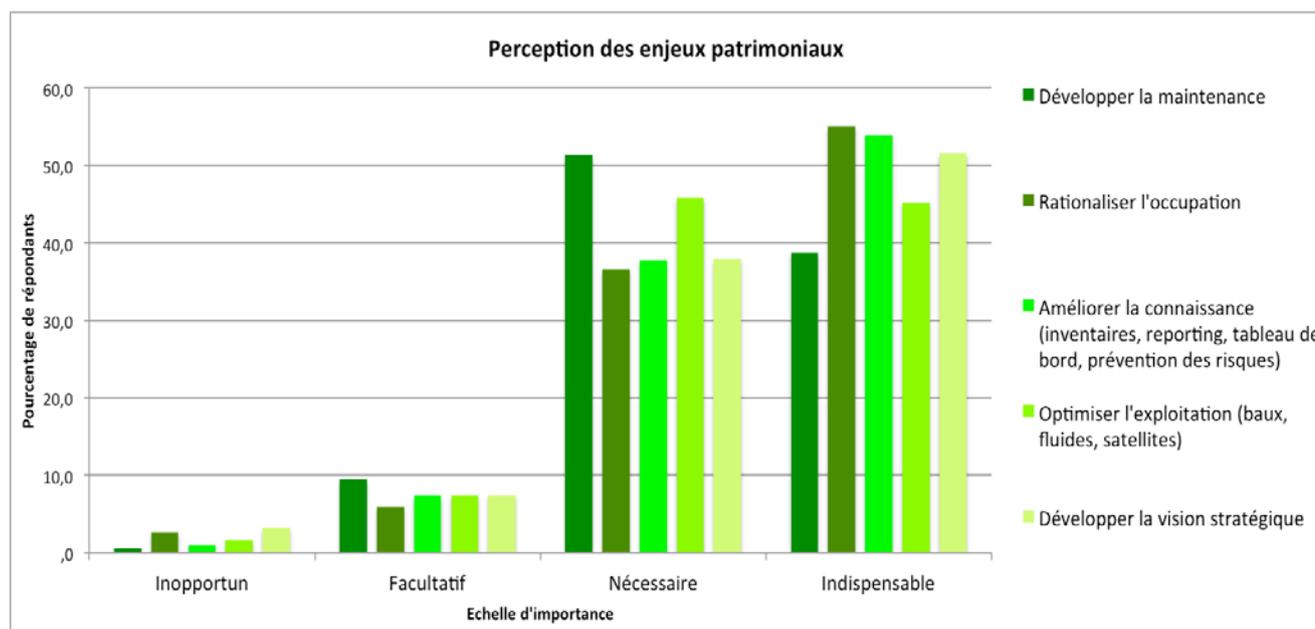
quelques politiques répondants sont tous des élus en charge de la gestion immobilière ou des bâtiments.

*Figure 6 : Fonctions des différents répondants*



Par ailleurs, comme en atteste la figure 7, nous avons cherché à évaluer la perception des enjeux patrimoniaux par les acteurs de la gestion patrimoniale publique locale. De cette manière, pour une large majorité de collectivités locales, la rationalisation des locaux apparaît comme indispensable. Les enjeux liés à l'amélioration de la connaissance et le développement de la vision stratégique sont aussi considérés comme indispensables par une majorité d'organisations publiques locales. A l'inverse, le développement de la maintenance est l'enjeu qui semble récolter le moins d'importance aux yeux des institutions publiques.

*Figure 7 : Degré d'importance des différents enjeux de gestion patrimoniale*



**OBJECTIFS DE L'ETUDE ET PROBLEMATIQUE**

Paradoxalement, malgré son importance et la complexité qui lui est inhérente, les méthodes de la gestion patrimoniale publique restent peu étudiées. L'intérêt de notre sujet d'étude repose en conséquence sur une analyse de la gestion patrimoniale, dans l'environnement local. Cette étude couvre le périmètre à la fois instrumental et organisationnel. En effet, pour faire face à des enjeux économiques, sociaux, environnementaux, mais aussi liés à la sécurité des personnes, il semble impératif que, parallèlement aux instruments, les collectivités locales s'interrogent sur leur gouvernance associée à une organisation efficace des services en charge de la gestion immobilière. Dans ce sens, cette problématique semble se trouver face à trois défis, celui de la correspondance du patrimoine mis à disposition (en quantité et en qualité) avec les besoins réels des institutions, l'émergence d'un pilotage politique et stratégique de la fonction, et enfin, le défi de la recherche de visibilité et de cohérence dans les équipes et les actions relatives au patrimoine. Les objectifs de notre étude consistent par conséquent à analyser le pilotage de la gestion patrimoniale publique locale, traduit par des adaptations instrumentales et organisationnelles. La question qui structure le présent rapport est alors la suivante: ***comment caractériser les outils et les modes d'organisation de la gestion patrimoniale publique locale ?***

Pour répondre à cette question principale, nous nous appuyons, tout d'abord, sur la typologie anglo-saxonne du *Corporate Real Estate Management*, qui recouvre trois grandes fonctions de la gestion patrimoniale (NAPPI-CHOLET, 2007). Il s'agit du *Facility Management* (l'exploitation de parc), qui représente l'activité d'allocation des ressources immobilières afin de garantir l'adéquation entre les conditions immobilières et les activités qui s'y déroulent. Le *Property Management* (l'administration de biens) concerne pour sa part les opérations administratives et juridiques liées à la propriété, à la location et à la maîtrise d'ouvrage des constructions ou des gros travaux. Le rôle de l'administrateur de biens est aussi de fournir à l'utilisateur un bâtiment viable du point de vue technique et réglementaire. Enfin, l'*Asset Management* (la gestion d'actifs immobiliers) s'intéresse plus précisément à la gestion financière et stratégique des actifs. Ensuite, il sera également fait référence au champ spécifique des outils de gestion et de pilotage, ainsi que celui des propriétés de l'organisation et de la gouvernance. Sur la base de ces fondements, nous tâcherons dans un premier temps d'évaluer, les caractéristiques instrumentales du pilotage de la gestion patrimoniale. Nous étudierons de ce fait la portée des différents outils de gestion du patrimoine employés actuellement par les collectivités locales (**Partie 1**). Dans un second temps, nous évoquerons les spécificités des modalités d'organisation de la fonction patrimoniale des organisations publiques locales. Nous proposerons de ce fait une analyse d'un premier axe, le système organisationnel, puis sur un second axe spécifique à l'approche organisationnelle (**Partie 2**).

## **CONTACT**

*Chaire OPTIMA*

chaire.optima@univ-pau.fr

05 59 40 91 07

*Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Pau*

*BP 575*

*64012 PAU Cedex - France*

Suivez l'actualité de la chaire :

