



Université de Pau et des pays
de l'Adour

Département :

Pyrénées-Atlantiques
(64)



David Carassus

Institut d'Administration
des Entreprises (IAE) de Pau
Directeur de la chaire OPTIMA
(Observatoire du pilotage de
l'innovation managériale locale)

✉ david.carassus@univ-pau.fr

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



Yoann Queyroi

Docteur en sciences
de gestion à l'Université de Pau
et des Pays de l'Adour

Patrimoine immobilier

Des outils d'amélioration de la gestion

La gestion du patrimoine immobilier est devenue un enjeu central pour les collectivités locales. Pourtant, les outils de gestion qu'elles utilisent ne correspondent pas forcément aux besoins réels. Yoann Queyroi et David Carassus, chercheurs de la chaire Optima, apportent des éléments d'explication.

Une préoccupation croissante pour les collectivités

«Pour les collectivités locales, la gestion du patrimoine immobilier est devenue un intérêt de préoccupation de plus en plus sensible». Ce constat est le fruit du travail de Yoann Queyroi, doctorant en sciences de gestion à l'Université de Pau et des Pays de l'Adour et David Carassus, professeur des Universités en sciences de gestion dans cette même université et directeur de la chaire Optima.

En effet, dans un contexte budgétaire contraint, les collectivités voient dans l'optimisation de la gestion de leur patrimoine une façon «de dégager des marges de manœuvres financières importantes». Mais attention : pour les deux chercheurs de la chaire Optima, «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».

Ainsi, le levier financier ne doit pas être le seul volet de la prise de conscience de l'importance d'une gestion du patrimoine efficiente.

Des instruments sous-développés

Pour gérer ce patrimoine immobilier, les collectivités ont à leur disposition plusieurs outils. Mais l'étude menée par Yoann Queyroi et David Carassus montre que ces instruments de gestion patrimoniale sont globalement sous-développés dans les collectivités locales. Ainsi, selon cette étude, si 80% des collectivités possèdent des Plans Pluriannuels d'Investissements et 56% des institutions utilisent un

plan pluriannuel de maintenance ou de travaux, seuls 26% des répondants déclarent avoir mis en place des schémas directeurs immobiliers.

«Les instruments de planification et de prévisions immobilières sont absents dans beaucoup de collectivités ayant répondu à notre enquête».

Un pilotage difficile

Si la gestion du patrimoine est si difficile à mener pour les collectivités, c'est qu'elle est «à la fois un domaine multidimensionnel et pluridisciplinaire», résumant les deux chercheurs. «La gestion immobilière requiert un grand nombre de compétences et de connaissances dans des domaines variés, tels que la technique, les sciences juridiques, économiques, de gestion, ou encore environnementales».

De cette caractéristique «découle une complexité particulière qui n'est pas étrangère à la difficulté de mettre en œuvre une gestion immobilière globale et cohérente».

Des pistes pour améliorer l'organisation

Dans leur étude, les deux chercheurs de la chaire Optima ont demandé aux répondants de se positionner par rapport à 6 mesures de développement du système organisationnel de leur gestion patrimoniale :

- RECOURS PLUS FRÉQUENTS À DES PRESTATAIRES EXTÉRIEURS (MODE EXTERNALISÉ)
- ACCROISSEMENT DE L'AUTONOMIE DES SERVICES OPÉRATIONNELS (MODE DÉVOLUÉ)
- RENFORCEMENT DE L'ORGANISATION CENTRALE ET D'UNE DIRECTION EN CHARGE DU PATRIMOINE

(MODE CENTRALISÉ)

- **MEILLEURE RÉPARTITION DES DIRECTIVES IMMOBILIÈRES (MODE DÉCONCENTRÉ)**
- **DÉVELOPPEMENT DE LA MUTUALISATION DE LA GESTION ET DES MOYENS (MODE MUTUALISÉ)**
- **TRANSFERT PLUS IMPORTANT DE LA GESTION ADMINISTRATIVE DU PATRIMOINE AUX SERVICES OPÉRATIONNELS**

Parmi toutes ces propositions, «c'est celle relative à davantage de centralisation au sein de l'organisation de la fonction patrimoniale qui regroupe le plus d'avis favorables. Plus de 67% des collectivités locales pensent qu'un renforcement du rôle de l'organisation centrale et/ou d'une direction/service en charge du patrimoine serait adapté à une optimisation du fonctionnement de la gestion patrimoniale de leur institution».

A l'inverse, «le mode externalisé, avec un recours plus fréquent à des prestataires extérieurs est celui qui est le moins envisagé par les collectivités locales».

Mais en guise de conclusion de leur étude, Yoann Queyroi et David Carassus mettent en avant la spécificité de chaque typologie de collectivités face à cette situation: «Il serait illusoire ou infondé, de penser qu'il se dégage un modèle universel d'organisation de la fonction patrimoniale publique locale. C'est pourquoi, il paraît plus réaliste et opportun de considérer que pour chaque collectivité ou type de collectivité, il existe un modèle adapté», concluent les deux chercheurs. ■

Pierre-Laurent Pizy

Dans le cadre de leur étude, les deux chercheurs ont interrogé les collectivités sur les mesures à mettre en œuvre dans le but d'améliorer l'approche organisationnelle de la gestion du patrimoine.

Parmi les neuf solutions proposées, voici leurs réponses :

- Meilleur cadrage des missions et opérations à réaliser (mode mécaniste)
- Déploiement d'une culture d'objectifs (mode organique)
- Accroissement de la flexibilité des procédures (mode organique)
- Uniformisation des méthodes (mode mécaniste)
- Développement du mode projet (mode organique)
- Précisions hiérarchiques (mode mécaniste)
- Davantage de relations et d'échanges formels (mode mécaniste)
- Plus de souplesse dans les relations entre acteurs de la gestion patrimoniale (mode organique)
- Meilleure prise en compte des utilisateurs (mode organique)

Etude sur la gestion du patrimoine local

192

PERSONNES ONT RÉPONDU À L'ÉTUDE

- 88 COMMUNES
- 58 INTERCOMMUNALITÉS
- 41 DÉPARTEMENTS
- 5 RÉGIONS REPRÉSENTÉES

65%

DES INSTITUTIONS INTERROGÉES DÉCLARENT POSSÉDER DES OUTILS DE GESTION DU PATRIMOINE ANNUELS

55%

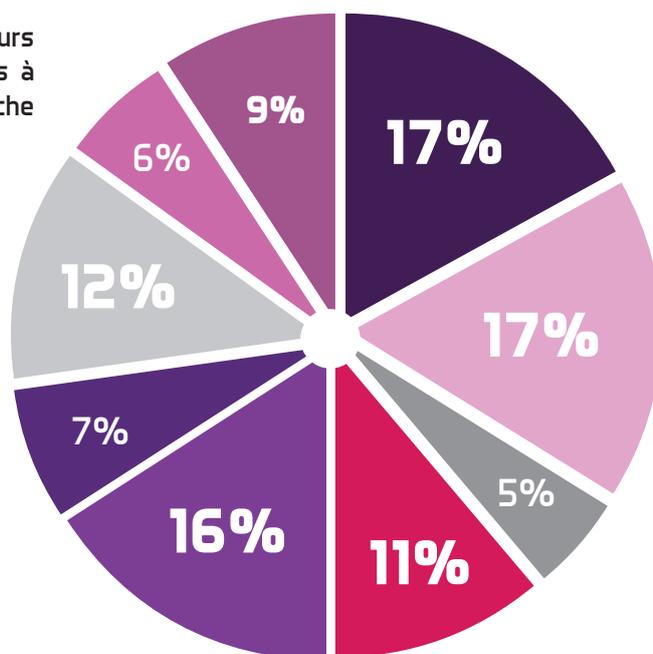
UTILISENT DES OUTILS DE GESTION PATRIMONIALE DESTINÉS À UNE VISION À LONG TERME SUR LES RESSOURCES IMMOBILIÈRES

51%

UTILISENT DES INSTRUMENTS DE GESTION CONCERNANT UNE TEMPORALITÉ DE COURT TERME

6 COLLECTIVITÉS SUR 10

JUGENT LE **DÉVELOPPEMENT DES OUTILS** DE LONG TERME NÉCESSAIRE OU INDISPENSABLE





«Un faible développement de l'instrumentation dédiée à la gestion du patrimoine»

Trois questions à...

✓ LES COLLECTIVITÉS SONT-ELLES BIEN ÉQUIPÉES POUR GÉRER LEUR PATRIMOINE IMMOBILIER?

Si les collectivités ont commencé à faire des efforts ces dernières années sur la connaissance de leur patrimoine, en développant notamment des outils d'inventaires, cela semble toutefois bien loin d'être suffisant. 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.

✓ LES INSTRUMENTS UTILISÉS SONT-ILS ADAPTÉS?

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. Ainsi, la vision pluriannuelle sur les ressources patrimoniales n'est que très peu développée, tout comme les outils infra-annuels liés au patrimoine qui font également plutôt défaut.

Ceci oblige 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.

✓ LES ACTEURS POLITIQUES SONT-ILS SUFFISAMMENT IMPLIQUÉS DANS LA GESTION DU PATRIMOINE?

Nous remarquons que les outils mobilisés pour gérer le patrimoine ne concernent bien souvent que des décisions de niveau administratif. Les acteurs politiques paraissent alors plutôt mis à l'écart d'une instrumentation de gestion du patrimoine qui ne permet que très peu d'éclairer les décisions politiques et d'apporter une vision globale du parc patrimonial d'une institution. De ce fait, la position des élus et la prise de décision sur le patrimoine apparaît fréquemment manquer de mise en perspective et de cohérence d'ensemble. ■

Yoann Queyroi

Chercheur à la chaire Optima



Les grandes fonctions

La gestion patrimoniale peut être décomposée en trois grandes fonctions principales :

- **Le Facility Management** ou l'exploitation de parc : 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** ou l'administration de biens : concerne 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.
- **L'Asset Management** ou la gestion d'actifs immobiliers : s'intéresse plus précisément à la gestion financière et stratégique des actifs.

«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», analysent Yoann Queyroi et David Carassus.



«Concernant l'Asset Management, les collectivités semblent considérablement démunies en outils», commente Yoann Queyroi.