



HAL
open science

Le pilotage du patrimoine des collectivités locales : bilan et perspectives

Yoann Queyroi, David Carassus

► To cite this version:

Yoann Queyroi, David Carassus. Le pilotage du patrimoine des collectivités locales : bilan et perspectives. 4e rencontres de l'ingénierie territoriale île de France, AITF, Nov 2015, Marne-la Vallée, France. hal-02141925

HAL Id: hal-02141925

<https://univ-pau.hal.science/hal-02141925v1>

Submitted on 11 Dec 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



LE PILOTAGE DU PATRIMOINE DES COLLECTIVITÉS LOCALES

Bilan et perspectives



Yoann QUEYROI

Ingénieur d'études / Doctorant
Chaire OPTIMA – Université de
Pau et des Pays de l'Adour

David CARASSUS

Professeur

Journée AITF

04.10.2015



SOMMAIRE

1. **Présentation de la Chaire OPTIMA**
2. Éléments contextuels et méthodologiques
3. L'analyse des instruments de la gestion patrimoniale
4. L'analyse des modes d'organisation de la fonction patrimoine
5. Préconisations et perspectives



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^{er} : 14 mai 2014, 2nd : 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 :



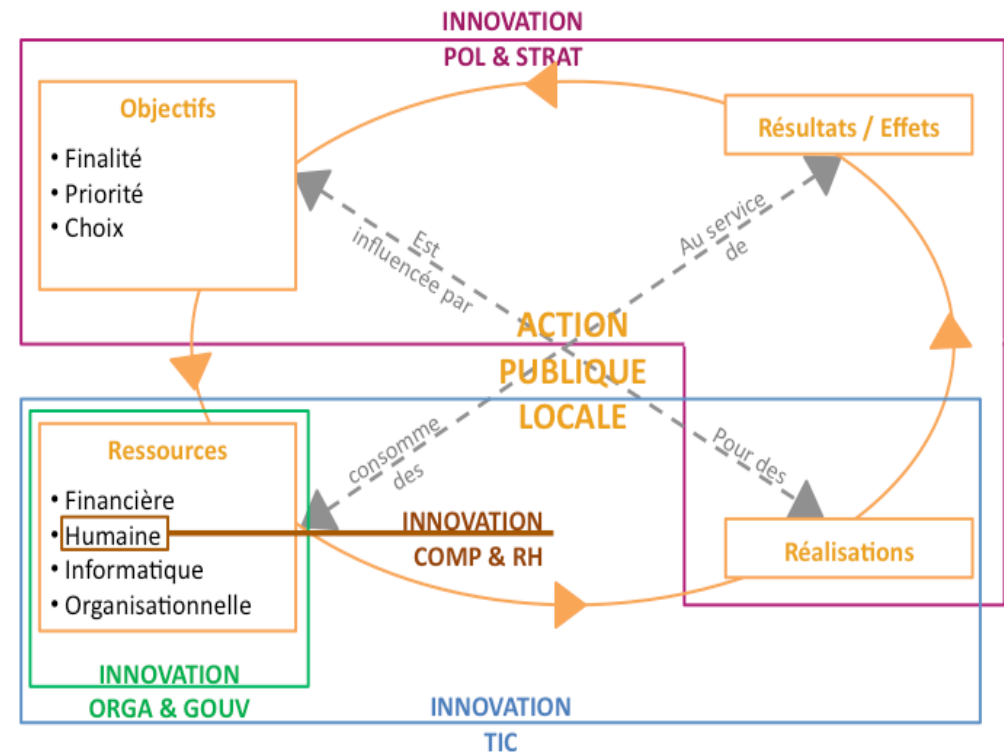
- avec la **Ville de Pau/CAPP** (2011/2014), « *L'optimisation de la gestion patrimoniale* », (2012/2015), « *Définition et mise en œuvre du pilotage des politiques publiques paloises* »,
- avec le **Conseil Général 65** (2007-2011), « *La définition et la mise en œuvre d'un pilotage des politiques publiques* »,
- 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. **Éléments contextuels et méthodologiques**
3. L'analyse des instruments de la gestion patrimoniale
4. L'analyse des modes d'organisation de la fonction patrimoine
5. Préconisations et perspectives





2. Éléments contextuels et méthodologiques (1/3)

- Le patrimoine, un **objet de préoccupation récent** au sein du secteur public



- lié au contexte public en **mutation**
- une problématique traitée dans de multiples rapports et recommandations au niveau de l'**Etat**, des **universités**, des **hôpitaux** mais aussi des **collectivités locales**

- Des collectivités locales face à des ressources patrimoniales **importantes sur le plan quantitatif et financier**



- un patrimoine des collectivités locales qui représente **20% du patrimoine immobilier Français**
- il est recensé en moyenne 250 équipements pour 100.000 habitants avec une **surface d'environ 300.000 m²**, soit 3 m²/habitant
- une **charge récurrente pour le budget de fonctionnement** de 8% pour les collectivités de 70.000 à 100.000 habitants
- un patrimoine moyen de 99 millions d'€ pour les collectivités de 30.000 à 50.000 habitants, et 188 millions d'€ pour les collectivités de 50.000 à 100.000 habitants

2. Éléments contextuels et méthodologiques (2/3)

▪ Les **insuffisances de la gestion patrimoniale** publique locale

- une **multitude de rapports** sont consacrés à cette thématique : Cours des Comptes, Sénat, Fédération des Maires des Villes Moyennes, l'Association des Ingénieurs Territoriaux, faisant état :



- d'une certaine méconnaissance par les collectivités locales de leurs ensembles bâtis et non bâtis
- d'une faiblesse des outils d'inventaires et de gestion du patrimoine
- d'une multitude d'acteurs intervenants sur le patrimoine et de difficultés importantes dans la circulation des informations entre ces acteurs

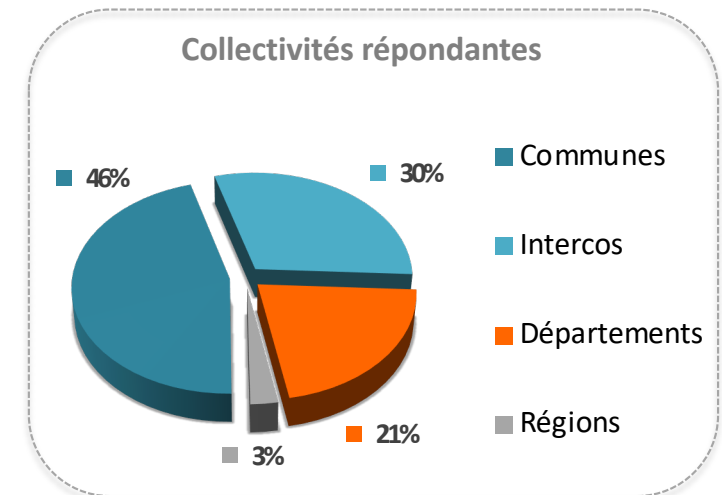
▪ Une problématique bien souvent **abordée sous un angle financier**



- des procédures de **cessions de biens** engagées permettant de dégager des marges de manœuvre financières
- des remises en cause ou des **réductions d'investissements** réalisés sur le patrimoine
- la recherche de **diminution des charges de fonctionnement** afférentes au patrimoine immobilier (fluides, services aux bâtiments, etc.)

2. Éléments contextuels et méthodologiques (3/3)

- Les **objectifs** de notre recherche
 - dresser un **panorama des pratiques** des collectivités locales en matière de pilotage de leur patrimoine immobilier
 - envisager des **perspectives d'évolution** de la gestion patrimoniale publique locale (outils et organisation)
- La conduite de notre **étude quantitative**
 - enquête 2013 menée auprès de **200 collectivités** locales françaises
 - population globale analysée majoritairement composée du **bloc local**
 - Plus de la moitié des collectivités possédaient plus de 100.000 m² de bâti à gérer
- Mode opératoire de nos **études de cas approfondies**
 - plusieurs études auprès de **collectivités partenaires**: communes, 1 département, 1 région
 - entretiens avec les acteurs, élaboration d'un **diagnostic** et formulation de **préconisations**





SOMMAIRE

1. Présentation de la Chaire OPTIMA
2. Éléments contextuels et méthodologiques
- 3. L'analyse des instruments de la gestion patrimoniale**
4. L'analyse des modes d'organisation de la fonction patrimoine
5. Préconisations et perspectives

3. L'analyse des instruments de la gestion patrimoniale (1/4)

- Une **typologie des activités de référence** de la gestion de patrimoine immobilier

- **Asset management**

Politique immobilière
Stratégie et planification

- **Property management**

Administration
Sécurité
Investissement et gros travaux

- **Facility management**

Gestion de l'usage
Ingénierie de maintenance
Exploitation des équipements

- **Activités supports**

Gestion des moyens
Gestion de l'information et de la connaissance
Gestion comptable et économique

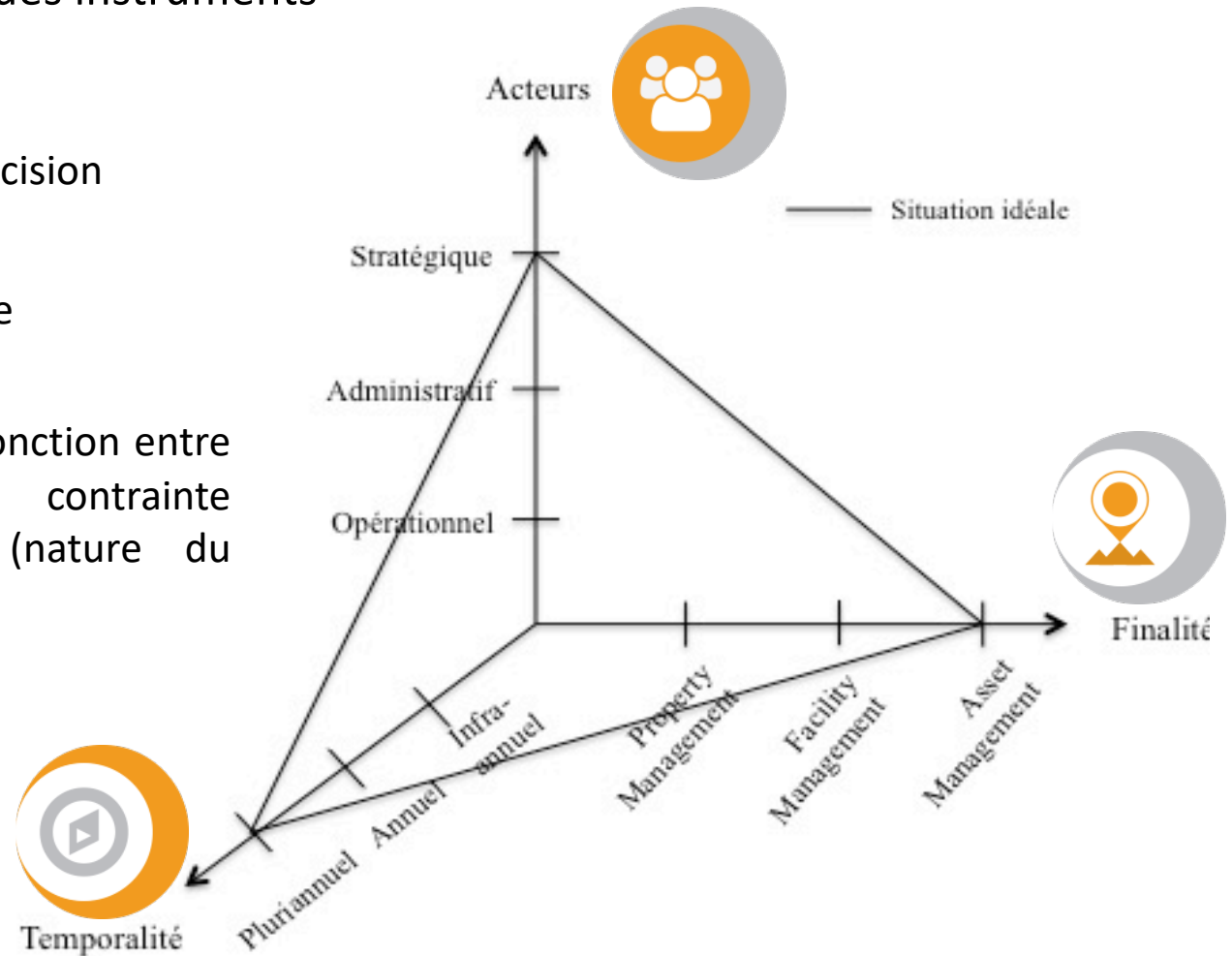


3. L'analyse des instruments de la gestion patrimoniale (2/4)

- Trois axes de différenciation des instruments

- **Axe 1** : le niveau d'action, de décision
- **Axe 2** : l'horizon temporel
- **Axe 3** : la finalité, la composante

Ces Axes résultent de d'une conjonction entre un besoin (métier), une contrainte (l'organisation), et un objet (nature du patrimoine immobilier).





3. L'analyse des instruments de la gestion patrimoniale (3/4)

▪ Les **résultats de l'enquête quantitative**

- 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 règlementaire 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, de gestion comptable et financière sont bien représentés, très peu de collectivités emploient des instruments de suivi règlementaire sur l'immobilier

3. L'analyse des instruments de la gestion patrimoniale (4/4)

▪ Les enseignements de nos études de cas

- 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 (stratégique, ressource, métier, opérationnel)



- Des instruments **défaillants sur** les activités couvrant **l'Asset Management**

- Des risques économiques et de maîtrise du parc immobilier de l'institution



SOMMAIRE

1. Présentation de la Chaire OPTIMA
2. Éléments contextuels et méthodologiques
3. L'analyse des instruments de la gestion patrimoniale
4. **L'analyse des modes d'organisation de la fonction patrimoine**
5. Préconisations et perspectives



4. L'analyse des modes d'organisation de la fonction patrimoine (1/4)

- Des modes de **structuration des activités** appliqué à la gestion patrimoniale
 - la décentralisation organisationnelle publique (RONDINELLI et al., 1983) distingue 4 formes de décentralisation : la déconcentration, la délégation, la dévolution, la privatisation
 - les systèmes peuvent être analysés selon leur degré de décentralisation, son champs, son niveau et sa forme institutionnelle (BOSSERT, 1998; VRANGBAECK, 2004)
 - les relations entre niveau global et local ont été aussi analysés en distinguant 3 modèles : le modèle de la délégation, le modèle interactif, et le modèle démocratique (DENIS et al., 2002)
- Plusieurs **dimensions** semblent donc être au cœur **des modes de structuration**
 - le champ de la décentralisation, le niveau (du central au local), le type de processus institutionnel, ainsi que le degré de décentralisation sont des dimensions à prendre en compte
 - dès lors, plusieurs modes de structuration de la fonction patrimoine sont envisageables: la centralisation, la déconcentration, la dévolution, la délégation, l'externalisation et la mutualisation

4. L'analyse des modes d'organisation de la fonction patrimoine (2/4)

- Un schéma de **caractérisation des modes de structuration** de la fonction patrimoine



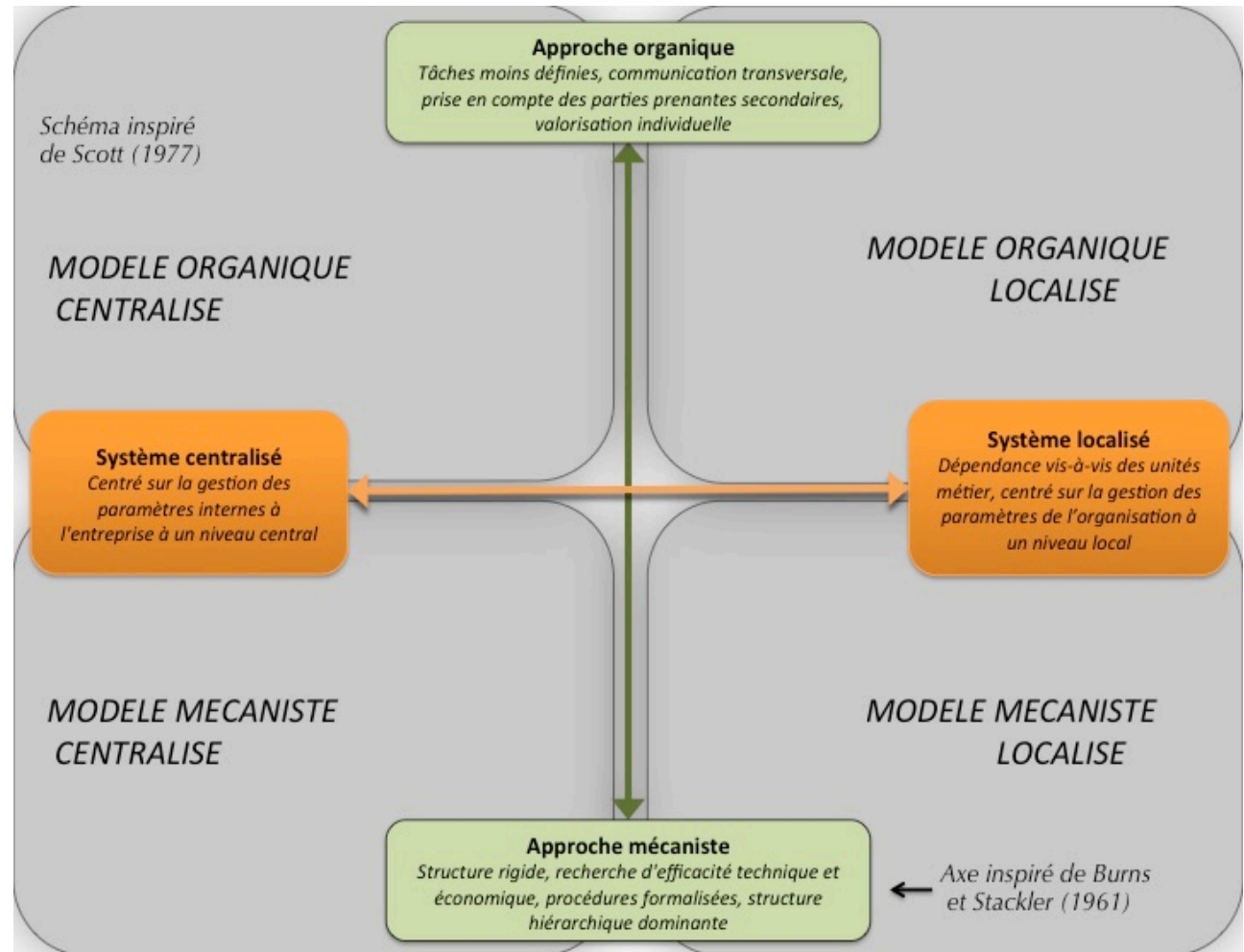
- Un axe descriptif du **système organisationnel** :

de la gestion des paramètres à un niveau central vers davantage d'autonomie de gestion de décision pour les unités de l'organisation



- Un axe caractérisant l'**approche organisationnelle** :

d'un fonctionnement rigide et formel et vertical vers davantage de souplesse et de transversalité



4. L'analyse des modes d'organisation de la fonction patrimoine (3/4)

▪ Les **résultats de l'enquête quantitative**

• Une **structuration hétérogène de la fonction patrimoine** 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% semblent même avoir laissé les directions métiers autonomes sur les équipements qui concernent directement leurs activités

• Une **approche organisationnelle déséquilibrée** dans le pilotage patrimonial



- une fonction d'administration de biens (property management) plutôt mécaniste
- des fonctions d'exploitation de parc (facility management) et de gestion d'actifs (asset management) davantage organiques
- des processus décisionnels liés au patrimoine peu maîtrisés par les organisations publiques
- un développement et une structuration indispensable des flux informationnels autour du patrimoine pour une large majorité de répondants

4. L'analyse des modes d'organisation de la fonction patrimoine (4/4)

▪ Les enseignements de nos études de cas

- Une **structuration éclatée de la fonction patrimoniale** au sein du système organisationnel
 - en dehors des modes projets, les collectivités encourent des risques liés à l'absence de saisie des différents domaines de compétence liés à la fonction patrimoine
- Des **processus informationnels et décisionnels à développer**
 - une mission de service public potentiellement mal assurée
 - des décisions opportunistes pouvant nuire aux besoins du territoire
- Certaines **activités 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 patrimoine**
 - risque d'un pilotage des ressources immobilières ne prenant que peu en compte tous les enjeux, et une politique publique mal calibrée





SOMMAIRE

1. Présentation de la Chaire OPTIMA
2. Éléments contextuels et méthodologiques
3. L'analyse des instruments de la gestion patrimoniale
4. L'analyse des modes d'organisation de la fonction patrimoine
5. **Préconisations et perspectives**

5. Préconisations et perspectives (1/10)

■ Préconisations instrumentales




Synthèse du diagnostic

■ Des outils moyens termistes, à portée opérationnelle et à finalité administrative

- les outils semblent être en grande majorité annuels, tandis que trop peu sont destinés à une vision à long terme
- l'instrumentation de gestion est principalement présente au niveau opérationnel. Les collectivités sont largement sous dotées en outils à portée stratégique
- les outils présents couvrent majoritairement le property, un peu moins le facility et pratiquement pas l'asset Management

Axes d'évolution envisagés

■ Les axes de développement des outils patrimoniaux

-  l'extension de la temporalité des outils de gestion et de pilotage du patrimoine
-  le redéploiement du niveau d'utilisation et de la portée des outils vers tous les niveaux (opérationnels, administratifs, politiques)
-  une couverture plus importante et mieux maîtrisée des finalités managériales des instruments (Asset, Property, Facility Management)

5. Préconisations et perspectives (2/10)

■ Préconisations organisationnelles

Synthèse du diagnostic

- **Une fonction patrimoniale balbutiante, aux modalités d'organisation fragmentées**
 - éparpillement de la gestion patrimoniale au sein de l'organisation
 - des activités de gestion patrimoniale que partiellement assurées par les collectivités
 - difficultés à délimiter le périmètre d'intervention des services
 - une professionnalisation de la gestion du patrimoine à engager
 - des problèmes de circulation des informations, de transparence et de stabilité du processus décisionnel

Axes d'évolution envisagés

- **Les axes de développement de la fonction patrimoniale**
 - un équilibre du système organisationnel entre central et local
 - une localisation trop importante dessert le pilotage du patrimoine
 - une centralisation excessive nuit à la qualité du service public
 - une approche cumulant des modalités mécanistes et organiques
 - une approche organique entraîne un système trop flexible desservant la cohésion d'ensemble
 - une approche totalement mécaniste implique trop de rigidité



5. Préconisations et perspectives (3/10)

▪ L'exemple de **l'évaluation atouts-attraits** (1/3)

- **Origine** de la méthode
 - de la gestion et la priorisation des projets du Centre National d'Etudes Spatiales vers une transposition à la gestion du patrimoine immobilier public local
- Détermination des **atouts** et les **attraits** d'un bâtiment
 - capacité d'un immeuble à être utilisé dans des bonnes conditions satisfaisantes d'exploitation, de risques et de coûts
 - contribution d'un bâtiment dans la réalisation d'un objectifs stratégiques et politiques de la collectivité
- **Objectif** de l'évaluation
 - construire une matrice atouts-attraits des immeuble d'une collectivité, en obtenant un classement des bâtiments combinant leur niveau de service et leur intérêt
- **Mise en œuvre** de l'évaluation
 - une notation simple (de 0 à 3) des bâtiments en fonction de plusieurs items devant couvrir l'ensemble des compétences et des enjeux métiers autour du patrimoine

5. Préconisations et perspectives (4/10)

▪ L'exemple de **l'évaluation atouts-attraits** (2/3)

- une liste d'**items à noter par les différents acteurs** ressources (politiques et administratifs) donnant lieu sans pondération à une note globale atouts et une note attraits
- un indicateur de pilotage atouts-attraits pour chaque bâtiment de la collectivité

Atouts

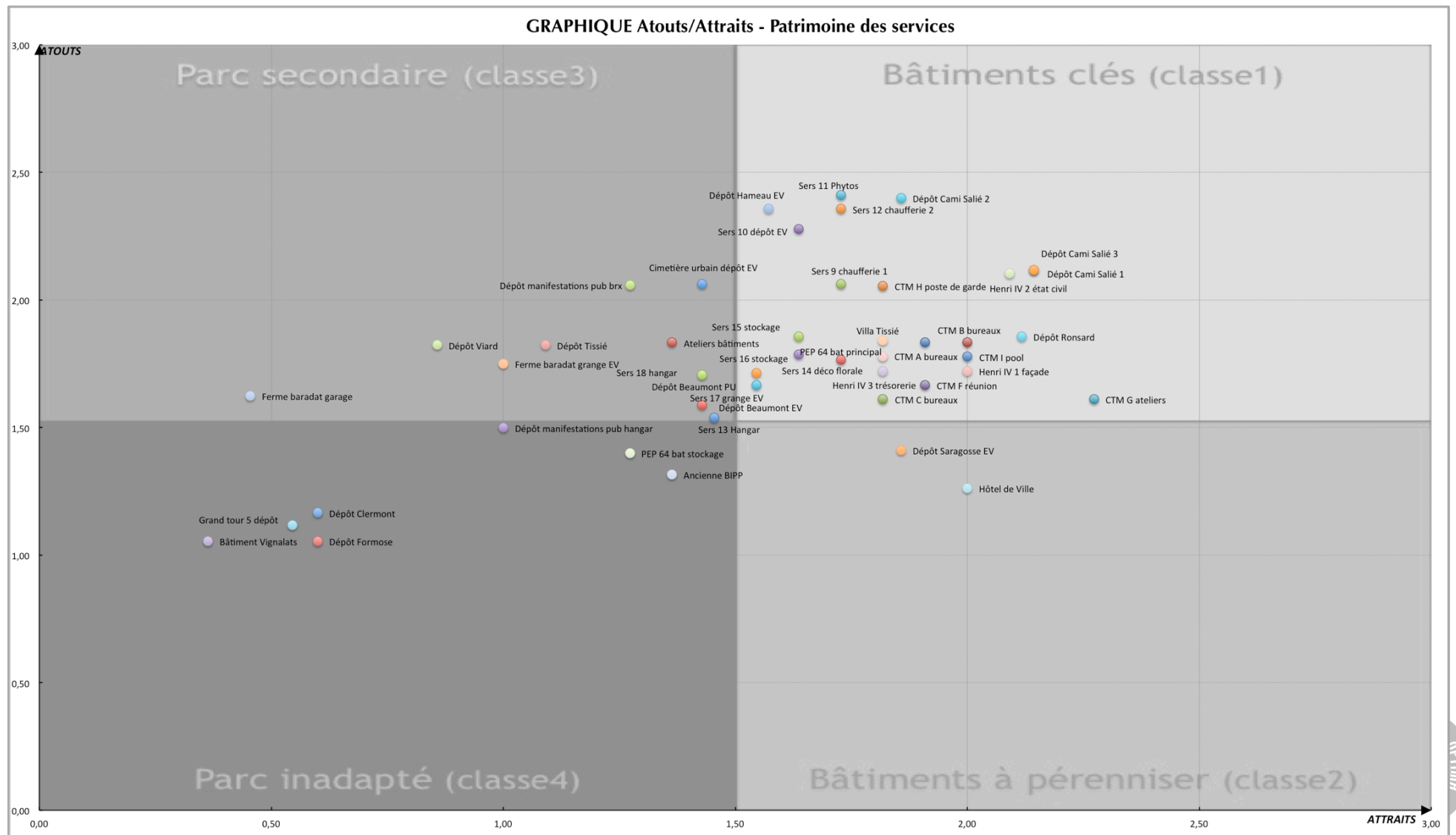
- Etat du patrimoine
 - *état des différents éléments*
- Maintenance
- Energie
- Conformité
 - *accessibilité, incendie*
- Sécurité
- Juridique / sinistres

Attraits

- Occupation
 - *surface et fréquence*
- Affectation
- Besoin des utilisateurs
 - *correspondance aux besoins*
- Urbanisme
- Environnement
- Intérêt stratégique

5. Préconisations et perspectives (5/10)

- L'exemple de l'évaluation atouts-attraits (3/3)





5. Préconisations et perspectives (6/10)

- L'exemple d'un **pilotage stratégique patrimonial** (1/5)
 - **Les étapes de l'élaboration** de la stratégie patrimoniale
 - détermination des ambitions de la politique patrimoniale
 - planification des actions à mettre en œuvre, détermination des priorités et des calendriers
 - répartition des responsabilités entre acteurs, identification des acteurs pilotes (élus et administratifs), modalités organisationnelles structurant le pilotage
 - allocation des moyens humains et financiers
 - **Les finalités** du pilotage stratégique patrimonial
 - dégager des axes directeurs de la stratégie patrimoniale et structurer la politique immobilière d'une institution
 - organiser le pilotage de la stratégie patrimoniale et la déployer au sein des services
 - développer le suivi et l'évaluation de la stratégie
 - **Définition d'une arborescence** de la stratégie patrimoniale
 - un programme global correspondant aux objectifs prioritaires
 - des missions correspondant à la politique patrimoniale définie
 - la planification d'actions et d'activités à réaliser



5. Préconisations et perspectives (7/10)

- L'exemple d'un **pilotage stratégique patrimonial** (2/5)
 - Illustration d'une **arborescence globale de la politique patrimoniale** par l'intermédiaire de notre outil support avec la formulation d'un objectif politique

P 12 | Politique patrimoniale

- ▶ **M 12.01 | Gestion stratégique et financière des actifs immobiliers (Asset)**
- ▶ **M 12.02 | Administration de biens (Property)**
- ▶ **M 12.03 | Exploitation du parc (Facility)**
- ▶ **M 12.04 | Mission transverse**

Objectifs qualitatifs

Contexte:
Le patrimoine de la ville a, depuis longtemps, été délaissé et perçu comme une contrainte. La nouvelle équipe de direction pense qu'il peut constituer une ressource valorisant le territoire

Objectif politique:
Valoriser le patrimoine de la ville en participant à l'attractivité du territoire

Indicateurs d'état

Météo: ☁️
Tendance: ➡️
Appréciation:

Programmes de cette politique

Code	Élu référent	Responsable administratif
M 12.01 Gestion stratégique et financière des actifs immobiliers (Asset)	Albert Legendre	Adam Albert Service des Sports
M 12.02 Administration de biens (Property)	Anne Masson	Lena Adam Service Etat civil
M 12.03 Exploitation du parc (Facility)	Yves Bodin	Louise Benard Service Comptabilité

5. Préconisations et perspectives (8/10)

■ L'exemple d'un **pilotage stratégique patrimonial** (3/5)

- Illustration d'une **arborescence des missions et des actions/activités de la politique patrimoniale** par l'intermédiaire de notre outil support. L'objectif est de permettre la production d'une segmentation spécifique aux besoins et contexte de la collectivité

Politiques

- ▲ P 12 | Politique patrimoniale
 - ▲ M 12.01 | Gestion stratégique et financière des actifs immobiliers (Asset)
 - ▲ A 12.01.01 | Définition de la stratégie patrimoniale
 - ▲ A 12.01.02 | Acquisition de patrimoine
 - ▲ A 12.01.03 | Suppression de patrimoine
 - ▲ A 12.01.04 | Diagnostic du dimensionnement du parc patrimonial et son mode de détention
 - ▲ A 12.01.05 | Evolution du parc patrimonial (modes de gestion, structuration, etc.)
 - ▲ A 12.01.06 | Evaluation de l'évolution du parc patrimonial
 - ▲ A 12.01.07 | Analyse des besoins bâtimentaires associatifs
 - ▲ A 12.01.08 | Analyse des besoins bâtimentaires culturels
 - ▲ A 12.01.09 | Analyse des besoins bâtimentaires de l'éducation
 - ▲ A 12.01.10 | Analyse des besoins bâtimentaires des services
 - ▲ A 12.01.11 | Analyse des besoins bâtimentaires sportifs
 - ▲ A 12.01.12 | Déploiement des ressources immobilières en fonctions des besoins
 - ▲ M 12.02 | Administration de biens (Property)
 - ▲ A 12.02.01 | Gestion locative
 - ▲ A 12.02.02 | Gestion de l'affectation du patrimoine
 - ▲ A 12.02.03 | Gestion de l'usage des bâtiments affectés aux services
 - ▲ A 12.02.04 | Gestion de l'usage des bâtiments associatifs
 - ▲ A 12.02.05 | Gestion de l'usage des bâtiments de l'éducation
 - ▲ A 12.02.06 | Gestion de l'usage des bâtiments culturels
 - ▲ A 12.02.07 | Gestion de l'usage des bâtiments sportifs
 - ▲ A 12.02.08 | Rationalisation de l'occupation des bureaux
 - ▲ A 12.02.09 | Gestion juridique et administrative
 - ▲ A 12.02.10 | Gestion de l'hygiène et la sécurité
 - ▲ A 12.02.11 | Obligations réglementaires

P 12 | Politique patrimoniale

- ▶ M 12.01 | Gestion stratégique et financière des actifs immobiliers (Asset)
- ▶ M 12.02 | Administration de biens (Property)
- ▲ M 12.03 | Exploitation du parc (Facility)
 - ▲ A 12.03.01 | Gestion de l'énergie
 - ▲ A 12.03.02 | Bilan énergétique des bâtiments municipaux
 - ▲ A 12.03.03 | Diminution de la consommation énergétique des bâtiments municipaux
 - ▲ A 12.03.04 | Fonctionnement technique des installations
 - ▲ A 12.03.05 | Diagnostic des installations techniques
 - ▲ A 12.03.06 | Contrôle d'accès et de clés
 - ▲ A 12.03.07 | Ingénierie de maintenance
 - ▲ A 12.03.08 | Diagnostic de l'état technique des bâtiments municipaux
 - ▲ A 12.03.09 | Maintenance prévisionnelle
 - ▲ A 12.03.10 | Maintenance corrective
 - ▲ A 12.03.11 | Bilan annuel des opérations de maintenance
 - ▲ A 12.03.12 | Gestion des services associés (nettoyage, gardiennage, etc.)
- ▶ M 12.04 | Mission transverse



5. Préconisations et perspectives (9/10)

- L'exemple d'un **pilotage stratégique patrimonial** (4/5)

- Illustration de la formation du **phasage de la stratégie patrimoniale** par l'intermédiaire de notre logiciel support

Synthèse	Objectifs	Organisation	Moyens	Évaluation			
Pilotes	Responsabilités	Planning	Documents	Commentaires			
Actions / Activités							
Projet	Début	Fin	Responsable	État	Avancement		
A 12.01.01 Définition de la stratégie patrimoniale	1 janvier 2014	31 décembre 2014	François Andre	En cours	30 %		
A 12.01.02 Acquisition de patrimoine	1 janvier 2012	31 décembre 2015	Lena Adam Service Etat civil	-	-		
A 12.01.03 Suppression de patrimoine	1 janvier 2012	31 décembre 2015	Adam Albert Service des Sports	-	-		
A 12.01.04 Diagnostic du dimensionnement du parc patrimonial et son mode de	1 janvier 2012	31 décembre 2015	Lena Adam Service Etat civil	Créé	0 %		
A 12.01.05 Evolution du parc patrimonial (modes de gestion, structuration,	1 janvier 2012	31 décembre 2015	François Andre	-	-		
A 12.01.06 Evaluation de l'évolution du parc patrimonial	1 janvier 2012	31 décembre 2015	François Andre	-	-		
A 12.01.07 Analyse des besoins bâtimentaires associatifs	1 janvier 2012	31 décembre 2015	David Lemaitre Pôle Sport, culture et loisirs	Créé	0 %		
A 12.01.08 Analyse des besoins bâtimentaires culturels	1 janvier 2012	31 décembre 2015	David Lemaitre Pôle Sport, culture et loisirs	Créé	0 %		
A 12.01.09 Analyse des besoins bâtimentaires de l'éducation	1 janvier 2012	31 décembre 2015	Pascal Monnier Pôle Enseignement et formation	En cours	50 %		
A 12.01.10 Analyse des besoins bâtimentaires des services	1 janvier 2012	31 décembre 2015	François Andre	En cours	75 %		
A 12.01.11 Analyse des besoins bâtimentaires sportifs	1 janvier 2012	31 décembre 2015	David Lemaitre Pôle Sport, culture et loisirs	En cours	65 %		
A 12.01.12 Déploiement des ressources immobilières en fonctions des besoins	1 janvier 2012	31 décembre 2015	Lena Adam Service Etat civil	-	-		
A 12 02 01	-	-	Lena Adam	-	-		





5. Préconisations et perspectives (10/10)

- L'exemple d'un **pilotage stratégique patrimonial** (5/5)

- Illustration de la mise en œuvre du **pilotage de la stratégie** patrimoniale par l'intermédiaire de notre logiciel support. Ici par exemple, nous visualisons les **responsabilités d'une direction**

Politique Mission Action/Activité	Pilotage	Mise en oeuvre
P 12 Politique patrimoniale Politique 38 éléments pilotés 11 activités/actions mises en oeuvre		
M 12.01 Gestion stratégique et financière des actifs immobiliers (Asset) Programme 6 éléments pilotés 2 activités/actions mises en oeuvre	✓	
M 12.02 Administration de biens (Property) Programme 13 éléments pilotés 4 activités/actions mises en oeuvre	✓	
M 12.03 Exploitation du parc (Facility) Programme 12 éléments pilotés 1 activité/action mise en oeuvre	✓	
M 12.04 Mission transverse Programme 3 éléments pilotés 4 activités/actions mises en oeuvre	✓	
Politiques, Missions, Actions/Activités pilotées		
Code	Élu référent	Responsable administratif
A 12.01.02 Acquisition de patrimoine	Camille Leclercq	Lena Adam Service Etat civil
A 12.01.03 Suppression de patrimoine	Camille Leclercq	Adam Albert Service des Sports
A 12.01.04 Diagnostic du dimensionnement du parc patrimonial et son mode de détention	Carla Prost	Lena Adam Service Etat civil
A 12.01.06 Evaluation de l'évolution du parc patrimonial	Camille Leclercq	François Andre
A 12.01.10 Analyse des besoins bâtementaires des services	Enzo Cornu	François Andre

Merci de votre attention

CONTACTS

Yoann QUEYROI

Ingénieur d'études

Doctorant en sciences de gestion

yoann.queyroi@univ-pau.fr

David CARASSUS

Professeur des universités

Directeur de la Chaire

david.carassus@univ-pau.fr

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

