



© Fotolia

DYNAMIQUES  
TERRITORIALES

# Connaître son patrimoine et maîtriser ses coûts de fonctionnement



# Financer vos projets stratégiques grâce à une saine gestion de votre patrimoine

Dans un contexte de fortes contraintes pour les collectivités qui incitent à trouver de nouvelles marges de manœuvre pour continuer à mener des projets ambitieux, il est important de bien connaître son patrimoine et de développer une stratégie d'optimisation pour développer des solutions qui permettront de financer de nouveaux projets et ce, sans augmenter la pression fiscale ni avoir recours à l'emprunt.

La valorisation du patrimoine immobilier constitue un atout majeur dans les possibilités offertes aux directeurs généraux des services, à condition d'être joué au bon moment et de la bonne manière. Cette carte offre de nouvelles marges de manœuvre très significative.

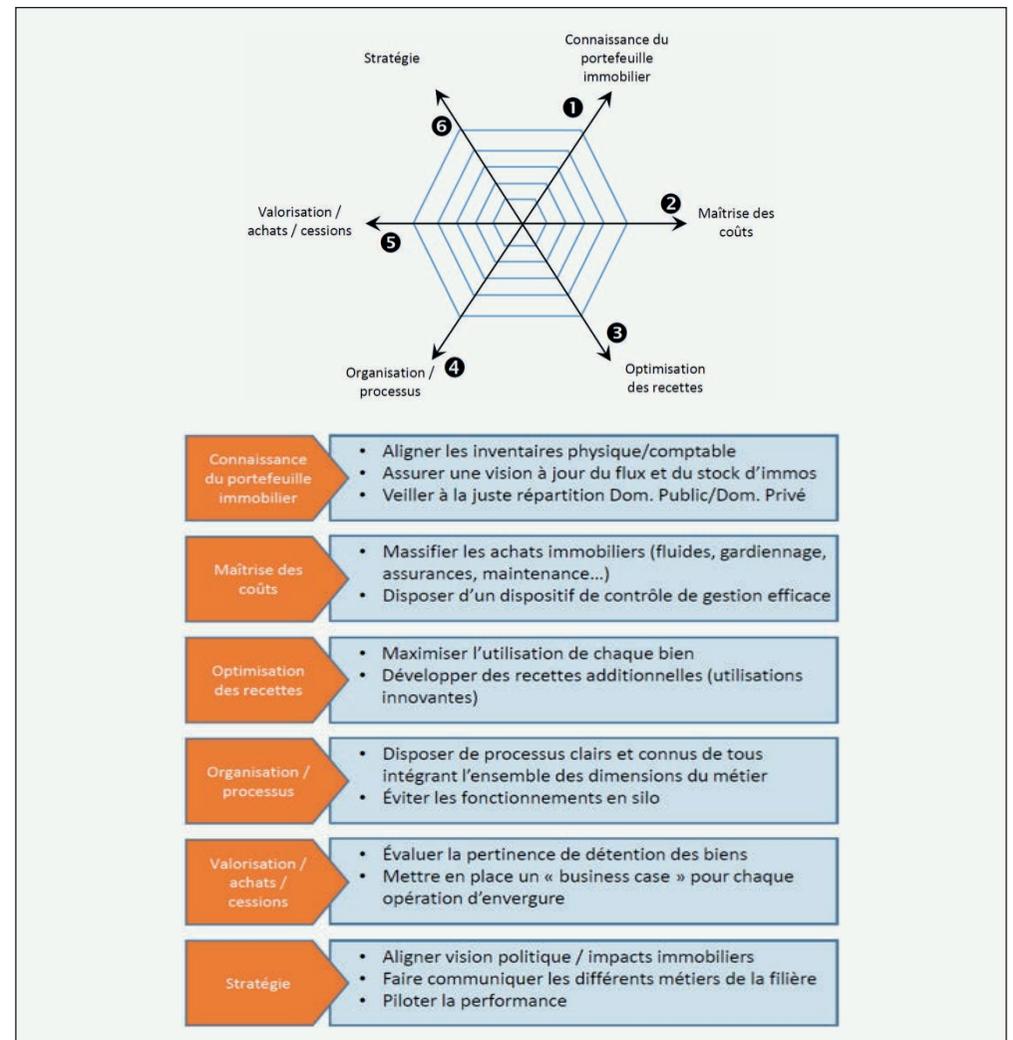
La valorisation du patrimoine passe par la mise en place d'une véritable stratégie immobilière à court, moyen et long termes qui se décline comme suit et dans le temps :

- réduire le coût de possession immobilier,
- optimiser les recettes immobilières,
- valoriser les éléments du portefeuille immobilier.

Il est donc important de cibler les actions précises avec au départ des résultats visibles rapides afin de marquer les esprits sur l'intérêt de ce genre de projet. Il faut au préalable que l'élus au moment de son arrivée soit à l'aise avec le fait de céder ou de louer son patrimoine et pas uniquement des terrains.

## Une stratégie multi-canal

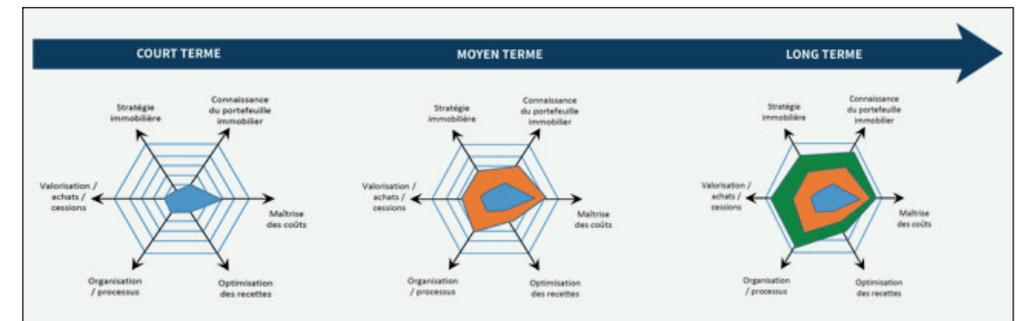
La mise en place d'une stratégie patrimoniale passe par un positionnement et une déclinaison en 6 axes.





## Cette stratégie se déclinera dans le temps dans une logique progressive

Mettre en place une stratégie immobilière est un projet de long terme : tous les travaux ne peuvent être menés en même temps. Il convient de mesurer ses forces selon les enjeux et objectifs propres à chaque dimension de la stratégie immobilière :



Les premières actions entreprises doivent permettre de dégager les premiers bénéfices et résultats permettant d'enclencher les étapes suivantes.

## ÉTAPE 1

### Connaissance du patrimoine

Ces différentes stratégies sont intimement liées à la connaissance du patrimoine immobilier de la collectivité.

#### 1 Basique

- La collectivité n'a pas de vision précise de son portefeuille immobilier ;
- Aucun inventaire n'a été pratiqué ;
- Aucun numéro d'inventaire n'est attribué aux biens.

#### 2 Intermédiaire

- Un processus d'inventaire a été défini et mis en place ;
- Le portefeuille est en cours de référencement (numéro d'inventaire, etc.).

#### 3 Élevé

- L'ensemble du portefeuille immobilier est connu ;
- Un numéro d'inventaire unique est attribué à chaque bien mobilier.

En fonction de ce premier constat, les actions suivantes doivent être mises en œuvre.

Il existe des solutions logicielles, comme Salvia Patrimoine et Salvia gestion technique, qui vous permettent de vous aider dans cette démarche de connaissance de votre portefeuille immobilier et mobilier.

- La gestion de l'actif immobilisé en relation avec le trésor ;
- La gestion physique du patrimoine qui permet de suivre l'inventaire

de vos biens mobilier avec une application mobile dédiée simple à mettre en œuvre ;

- Un référentiel patrimonial qui permet d'identifier et qualifier son patrimoine ;
- Un portail de demandes qui permet d'optimiser la gestion de vos équipes et de programmer vos travaux ;

- Un suivi des factures d'énergie permettant de diminuer le montant à payer mais également d'identifier facilement les sites les plus énergivores.

	Identifier les différentes sources de connaissance	Établir un format unique de fichier	Consolider les sources et caractériser les immobilisations	Identifier les écarts entre les sources	Proposer des arbitrages	Instaurer une démarche commune d'inscription des immobilisations
Activité	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définir les enjeux du projet</li> <li>Définir le périmètre d'intervention: typologie d'immobilisation, montant, et directions concernées</li> <li>Identifier les différentes sources (documents, SI) de collecte des immobilisations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Établir un format unique de fichier permettant de regrouper l'ensemble des actifs : préciser les données attendues</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolider les différentes sources de données collectées</li> <li>Caractériser les immobilisations par typologie de bien (direction, statut juridique, destinataire)</li> <li>Identifier les biens en cours d'immobilisation, totalement amortis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifier les écarts entre les différentes sources</li> <li>Établir des fiches écarts pour améliorer leur traitement auprès des acteurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuer aux réunions d'arbitrage</li> <li>Étude d'impact des choix effectués</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en place une démarche transverse à l'ensemble des acteurs pour l'enregistrement et la documentation de toute nouvelle immobilisation</li> </ul>
Acteurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>DGS</li> <li>DGA ressources</li> <li>Directeur des finances</li> <li>Directeur général adjoint des ressources</li> <li>Chef de projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chef de projet</li> <li>Directeurs métiers</li> <li>Comptable public</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chef de projet,</li> <li>Équipe projet</li> <li>Comptable public</li> <li>Directeur du patrimoine</li> <li>Directeur des finances</li> <li>Directeur des affaires juridiques</li> <li>Directeurs métiers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chef de projet</li> <li>Équipe projet</li> <li>Comptable public</li> <li>Directeur du patrimoine</li> <li>Directeur des finances</li> <li>Directeur des affaires juridiques</li> <li>Directeurs métiers</li> <li>DGA ressources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chef de projet</li> <li>Équipe projet</li> <li>Comptable public</li> <li>Directeur du patrimoine</li> <li>Directeur des finances</li> <li>Directeur des affaires juridiques</li> <li>Directeurs métiers</li> <li>DGA ressources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chef de projet</li> <li>Équipe projet</li> <li>DGS</li> <li>Directions métiers</li> </ul>
Méthode et Outils	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entretien de cadrage avec la direction générale des services</li> <li>Entretien avec des directeurs métiers</li> <li>Entretien avec le comptable public</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entretien avec le chef de projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entretiens individuels avec les directeurs métiers et le comptable public</li> <li>Réunion de travail avec le chef de projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réunion de travail avec le chef de projet</li> <li>Atelier avec l'ensemble des directions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réunion préparatoire avec le DGA ressources et le DGS</li> <li>Réunion d'arbitrage avec le DGA ressources, le DGS et les directeurs métiers</li> <li>Réunion d'instruction avec le chef de projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réunion de travail avec le chef de projet</li> <li>Atelier de travail avec des directeurs métiers</li> </ul>
Résultat de l'étape	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fiches projet</li> <li>Démarches validées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Format de collecte des données</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fichier consolidé des immobilisations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fiches écart</li> <li>Analyse d'impact</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fichier consolidé des immobilisations sans écart</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guide de procédure</li> <li>Fiches pratiques</li> </ul>

## ÉTAPE 2

### Maîtrise des coûts et des recettes

Une fois la connaissance du patrimoine améliorée les actions liées à la maîtrise des coûts et à l'optimisation des recettes peut être entamée.

Quel est le niveau de la collectivité concernant la maîtrise de ses coûts ?

#### 1 Basique

- Les dépenses sont gérées en silo, chaque direction gérant son patrimoine immobilier ;
- Elles sont passées au coup par coup ;
- Le coût total est mal apprécié ;
- Aucun benchmark n'est effectué.

#### 2 Intermédiaire

- Certains marchés commencent à être massifiés ;
- Seuls certains coûts sont maîtrisés ;
- Le coût total n'est apprécié que partiellement ;
- Des benchmarks sont effectués irrégulièrement.

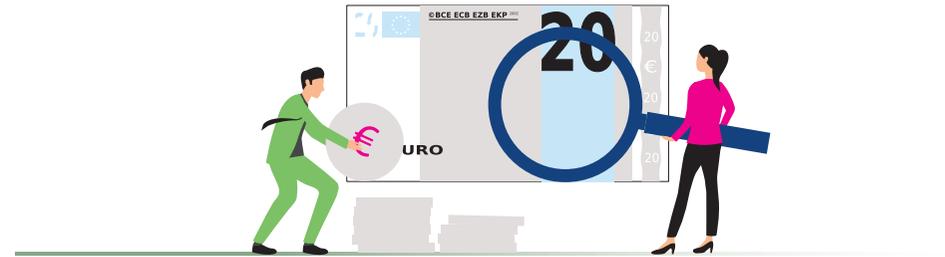
#### 3 Élevé

- Les coûts sont massifiés ;

- Le coût total de possession est connu avec précision ;
- Des benchmarks sont effectués régulièrement.

En profiter pour optimiser les coûts de possession immobilier.

Toutes ces actions amènent la mise en place de solutions et d'une stratégie et d'une organisation pérenne pour la gestion du patrimoine immobilier de la collectivité.



	Améliorer la connaissance des quantités	Optimiser les coûts d'achat et réduire les consommations	Élaborer des normes de référence	Pérenniser la démarche
Activité	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyser l'inventaire exhaustif du patrimoine</li> <li>Dégager les quantités strictement utiles à la gestion du patrimoine</li> <li>Confiner les dépenses à ce qui est effectivement nécessaire</li> <li>Ex : entretien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifier les groupes d'achats</li> <li>Procéder à des benchmarks visant à déceler les postes d'économie</li> <li>Rassembler les dépenses</li> <li>Éviter l'hétérogénéité des dépenses</li> <li>Ex : téléphonie, énergie, assurance, personnel...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dégager des référentiels de base à appliquer à la gestion des biens (taille, effectif, secteur...)</li> <li>Mettre en œuvre des processus d'amélioration continue des coûts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Veiller au respect des contrats cadres</li> <li>Vérifier l'efficacité des normes et les rectifier au besoin</li> </ul>
Acteurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directeur du patrimoine</li> <li>Directeurs métiers</li> <li>Chef de projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DGA ressources</li> <li>Chef de projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directeurs métiers</li> <li>Directeur des finances</li> <li>Chef de projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directeur des finances</li> <li>DGS</li> <li>Chef de projet</li> </ul>
Méthode et Outils	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réunion de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réunion de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réunion de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réunion de travail</li> </ul>
Résultat de l'étape	<ul style="list-style-type: none"> <li>Étude de faisabilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Études comparatives internes et externes</li> <li>Feuille de route de réduction des coûts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guide de normes référentielles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tableaux de bord</li> <li>Indicateurs de performance</li> </ul>

### ÉTAPE 3

## Stratégie immobilière

La stratégie immobilière se décline également en niveau.

### 1 Basique

- Pas de réelle stratégie de gestion immobilière existante ;
- Les décisions relatives aux acquisitions, cessions, constructions et rénovations ainsi que de la gestion des biens a tendance à s'effectuer sans référence à une stratégie d'ensemble.

### 2 Intermédiaire

- Un schéma directeur immobilier est initié ;
- Les décisions relatives aux acquisitions, cessions, constructions et rénovations ainsi que de la gestion des biens s'inscrivent généralement dans la stratégie d'ensemble de l'organisation.

### 3 Élevé

- Le schéma directeur immobilier est en place et revu régulièrement pour s'assurer de son alignement avec la stratégie d'ensemble ;

- Les décisions relatives aux acquisitions, cessions, constructions et rénovations s'effectue systématiquement dans le cadre de la stratégie immobilière ;
- La fonction immobilière gère son portefeuille de façon proactive.

Par conséquent, avant de se lancer, il convient de répondre aux questions suivantes afin de poser un état des lieux et une ambition sur les différents axes de la gestion du patrimoine.

- Où en êtes-vous au sein de votre collectivité sur chacun des axes de votre stratégie immobilière ?
- Quel retour d'expérience faites-vous des actions entreprises jusqu'à présent ?
- Quels sont les acteurs qui ont été impliqués jusqu'à présent ?
- Quels actions avez-vous l'intention de mettre en œuvre à court/moyen termes ?

Pour ensuite structurer la filière immobilière : stratégie, organisation et processus.

Où en est votre stratégie immobilière ?

	Professionaliser la fonction immobilière	Veiller de manière continue à la maîtrise des coûts	Créer et utiliser des outils d'information et d'évolution efficaces	Établir des bilans de performance annuels	Contrôler <i>a posteriori</i> les outils d'information et d'évolution
Activité	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mobiliser et regrouper les compétences juridiques, techniques, comptables et budgétaires</li><li>• Les intégrer dans une unité dédiée</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Favoriser par la segmentation la maîtrise des coûts et des risques :<ul style="list-style-type: none"><li>• Coûts d'investissement et de gestion</li><li>• Coûts de sécurité, d'accessibilité et de performance énergétique</li><li>• Coûts de couverture des risques</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mettre en place les applications idoines à la collectivité</li><li>• Mettre en place des indicateurs d'évolution</li><li>• Solliciter France Domaines pour évaluer les biens, au besoin</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Saisir les informations annuelles</li><li>• Les comparer au regard des applications et indicateurs</li><li>• Établir un rapport avec des recommandations à suivre pour l'exercice suivant</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apprécier la pertinence des outils mis en place à l'issue de chaque exercice</li><li>• Les corriger ou les remplacer et les mettre en place au besoin</li></ul>
Acteurs	<ul style="list-style-type: none"><li>• Directeur des affaires juridiques</li><li>• Directeurs métiers</li><li>• Chef de projet</li><li>• DGS</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Chef de projet</li><li>• Directeur des finances</li><li>• Directeurs métiers</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Chef de projet</li><li>• Directeurs métiers</li><li>• Directeur des finances</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Chef de projet</li><li>• Directeurs métiers</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Chef de projet</li><li>• Directeurs métiers</li></ul>
Méthode et Outils	<ul style="list-style-type: none"><li>• Réunion de travail</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Atelier de travail</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Réunion de travail</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Réunion de travail</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Réunion de travail</li></ul>
Résultat de l'étape	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fiches de poste</li><li>• Fiches métiers</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fichier consolidé des coûts</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tableaux de bord de gestion</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bilan de performance annuel</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nouveaux tableaux de bord de gestion</li></ul>

Dernier conseil, la gestion du patrimoine étant très large (nombre d'actions à réaliser, nombre d'acteurs à mobiliser, ...) elle peut être source d'angoisse. Pour réussir, il faut des réussites immédiates et rapides. Des petits pas qui apportent de la reconnaissance et qui rassurent. Définissez votre stratégie globale et commencez par un secteur géographique, une typologie de bien, un service (scolaire par exemple), un ensemble d'acteurs restreints. Une fois les premières réussites engrangées, vous pourrez dupliquer la méthode et évaluer votre action.



© Freepik



CONTACTS

**ADGCF**

**Katia Paulin**

[katia.paulin@adgcf.fr](mailto:katia.paulin@adgcf.fr)

**SALVIA**

**Stéphane JOBARD**

**Directeur des Alliances et des partenariats**

[s.jobard@salviadeveloppement.com](mailto:s.jobard@salviadeveloppement.com)

06 87 29 95 42

[www.salviadeveloppement.fr](http://www.salviadeveloppement.fr)