



Alexandre EVIN-LECLERC  
Consultant secteur public

## Pour une stratégie patrimoniale au sein des collectivités locales

**Mots-clés :** finances locales - gestion publique - patrimoine - stratégie patrimoniale

**Une stratégie patrimoniale est indispensable dans les collectivités territoriales. Elle suppose une méthodologie rigoureuse et un système d'information performant.**

La définition et le déploiement d'une stratégie patrimoniale au sein du bloc local peinent à se mettre en place. Rares sont encore les collectivités locales à l'avoir effectué ; de plus, la finalité affichée, les objectifs poursuivis et le contenu de ces stratégies diffèrent d'un contexte local à l'autre. Parfois, c'est l'intérêt même d'une stratégie patrimoniale qui est remise en cause (à quoi cela sert-il de valoriser une église ou un cimetière... ?).

Si les collectivités locales disposent d'un patrimoine civil non financier important, il demeure hétérogène, méconnu et insuffisamment optimisé. Plusieurs raisons objectives expliquent cet état de fait.

Plusieurs études, en particulier celle de La Banque Postale (Accès Territoires – Le patrimoine des collectivités locales, juin 2015) estiment la valeur patrimoniale de l'actif du bloc local à environ 1 300 Md€ (vs 60 Md€ pour l'État), hors biens mis à disposition ; lequel a été multiplié par 3,4 en 40 ans. Les terrains bâtis et voirie et réseaux représentent respectivement 35% et 36% de l'actif. 68% du patrimoine local appartient aux communes et EPCI. Cet actif génère quelques 28 Mds de charges de fonctionnement par an, dont la moitié est due aux seules dépenses de

personnel. Le rapport de l'IGF « Le patrimoine des collectivités locales » de 2016 a chiffré, sur la période 2010-2014, le besoin annuel théorique de réhabilitation à 80% des dépenses d'investissement alors que les projets neufs mobilisent entre 40 et 50% des dépenses d'investissement. Trop souvent, l'inventaire réalisé sur la base des données comptables (émission de mandats) ne correspond pas à la réalité physique du patrimoine. L'élaboration d'un recensement évolutif est plus souvent opérée dans une logique de flux que de stock.

À la différence des établissements publics nationaux, les collectivités locales ne sont pas tenues de définir un schéma pluriannuel de stratégie immobilière. La majorité d'entre elles disposent d'outils – de type SIG – d'identification et de catalogage (nomenclature et typologie) de leur patrimoine. Mais le déploiement d'outils d'aide à la décision au service de l'arbitrage dépenses de fonctionnement vs dépenses d'investissement (OPEX vs CAPEX), travaux de réhabilitation vs construction de nouveaux établissements, n'est pas systématique. Les contrats de performance énergétique ciblent prioritairement l'optimisation de la dépense de fluides et consommations énergétiques ; ils constituent un véhicule contractuel peu

## Dossier

> La gestion du patrimoine local  
Colloque Lyon,  
14/09/2018

utilisé et concentré sur quelques grandes collectivités. Le recours à l'intracring reste confidentiel.

La fonction immobilière est très souvent éclatée entre plusieurs directions (Bâtiments, Scolaire, Patrimoine, Juridique, Finances, Ressources Humaines, Services Techniques, Assurances, ...). Le système d'information et le parc applicatif ne sont pas de ce fait alignés sur une stratégie patrimoniale. Cette organisation nuit à une vision cohérente et partagée de la fonction immobilière au sein du bloc local, la logique métier l'emportant souvent sur une approche transverse. Parfois, on observe même que le service immobilier, porteur du savoir-faire, a souvent du mal à faire passer ses directives : il n'est pas rare que des chantiers bâtimentaires soient menés sans même que le service immobilier soit impliqué, avec tous les risques associés que l'on devine.

L'évolution du contexte milite pour une mise en place systématisée de schéma pluriannuel de stratégie immobilière.

D'une part, le mouvement structurel de réduction des dotations versées aux collectivités contraint ces dernières à rechercher toutes les pistes d'économie : la réduction des dépenses liées à l'entretien des bâtiments et des équipements publics est une piste privilégiée.

D'autre part, la phase expérimentale de certification des comptes menée auprès de 25 collectivités candidates a d'ores et déjà mis en exergue la nécessité de connaître de manière approfondie et actualisée leur patrimoine et l'intérêt d'une pratique élargie de l'amortissement comptable. Le projet relancé en juillet dernier par le ministre de l'Action et des Comptes Publics de regrouper le compte administratif et le compte de gestion en un compte financier unique (CFU) rendra d'autant plus nécessaire l'attention portée à la valorisation de l'actif de la collectivité. La baisse des dotations et les outils de contractualisation État-Collectivi-

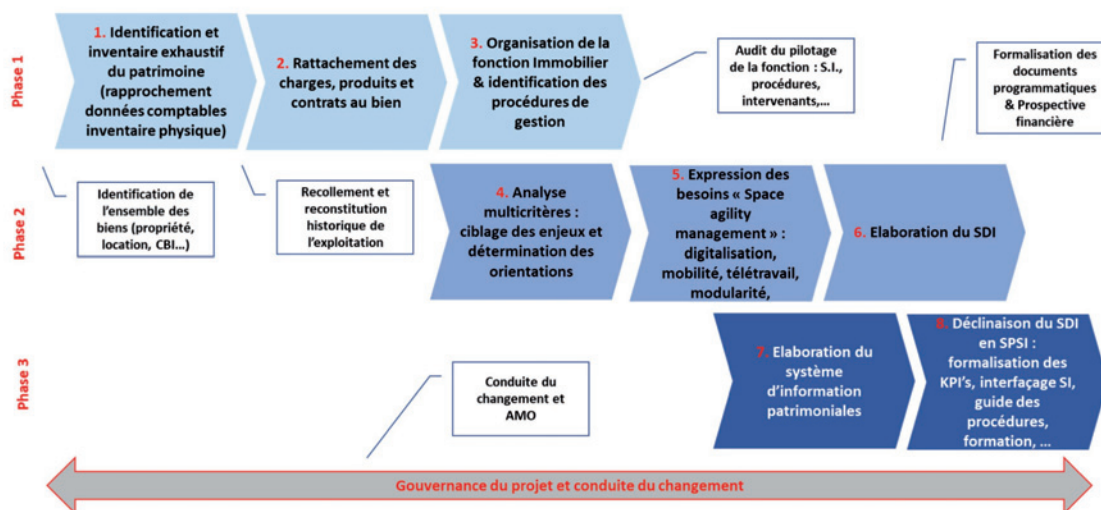
tés locales incitent à trouver de nouvelles pistes d'économie et d'optimisation des produits du domaine. De plus, on bénéficie de retours d'expérience prometteurs de la mise en place des premiers schémas pluriannuels de stratégie immobilière au sein des ODAC (Universités, hôpitaux) et de collectivités territoriales qui ont engagé une démarche similaire.

Enfin, la prise en compte de nouveaux usages (utilisation des équipements publics à des fins autres que celles de leur fonction d'origine) et la modification des environnements de travail (télétravail, numérisation, co-working, ...) conduisent les collectivités à effectuer des arbitrages sur le volume et la consistance de leur parc bâtementaire.

Ainsi, ces réflexions autour d'une fonction immobilière performante, appréhendée comme une fonction support aux politiques sectorielles, invitent les acteurs publics locaux à se doter d'une stratégie patrimoniale et immobilière. Les avantages attendus d'une stratégie patrimoniale sont réels et s'apprécient au regard de la collectivité. Elle permet :

- une connaissance exhaustive du patrimoine physique, de sa valeur et de ses coûts de fonctionnement ;
- un pilotage de la fonction immobilière au travers du déploiement d'outils d'arbitrage, permettant une approche globale de type « Contrat de Performance des Usages » ;
- une gestion financière pluriannuelle du patrimoine et le montage d'opérations complexes ;
- de lier des enjeux de gestion du patrimoine, de valorisation de la data et demain, d'internet des objets (IoT) ;
- d'améliorer la signature de la collectivité (degré de liquidité et de rentabilité du patrimoine) ;

La définition et la mise en place d'une stratégie patrimoniale pluriannuelle répond à une méthodologie en 3 grandes phases :

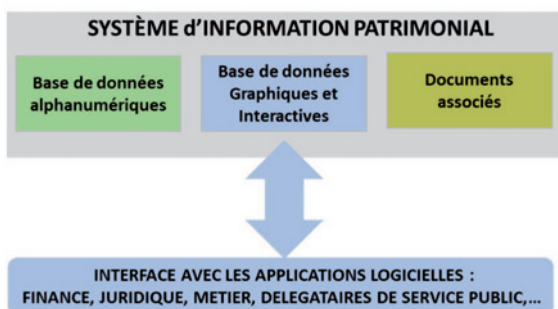
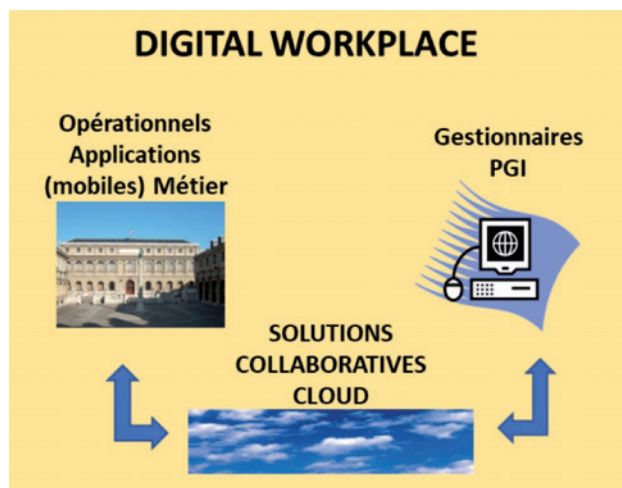


La mise en place d'un système d'informations patrimoniales est structurante car elle permet à la fois de piloter au quotidien une politique de gestion de l'espace public (bâtiments, espaces verts, réseaux, friches, ...), mais également d'effectuer les grands arbitrages sur une base de données objectivées (cession, location, acquisition, BEA, ...).

Un système d'information patrimonial est un progiciel partagé par les différentes parties prenantes de la gestion du patrimoine organisé autour d'un référentiel patrimonial à base de données interactives. Il comprend a minima :

- des modules métiers standard : surface, affectation des locaux, gestion des contrats, gestion des normes et réglementations (approche de type facility management) ;
- des modules spécifiques, répondant à des enjeux propres à la collectivité (taux d'occupation de locaux loués, période de disponibilité, ...) permettant un pilotage fin des biens en question ;
- une GED.

- la dimension « Data » afin de collecter et de traiter l'ensemble des données liées à l'exploitation du patrimoine public ;
- la dimension « Mobilité & Digital Workplace » afin de favoriser une gestion en temps réel des informations relatives au patrimoine de la collectivité, promouvoir une informatique agile au travers de solutions de type cloud



Il doit être intégré dans le SI de la collectivité (notamment finance et RH – volet prévention), avec une réflexion sur le master data management et intégration dans le dictionnaire des données de la collectivité. Il intégrera également :

Loin d'être un centre de coûts et/ou représenter une contrainte, la gestion dynamique du patrimoine immobilier d'une collectivité représente un poste important de sources d'économie et offre de réelles opportunités en termes de gestion de l'espace public. Elle permet également de traduire les nouvelles aspirations des collaborateurs d'une organisation en proposant des espaces de travail adaptés aux nouvelles pratiques (diminution du présentiel et développement du télétravail, mobilité accrue, espaces de co-working, ...)

En ce sens, la mise en place d'un schéma pluriannuel de stratégie immobilière constitue un réel levier de modernisation et de transformation de la gestion publique locale. ■