



Comment mieux gérer les immeubles et maîtriser les coûts d'investissement et d'exploitation ?

CONSEIL DE L'IMMOBILIER DE L'ÉTAT

Comment mieux gérer les immeubles et maîtriser les coûts d'investissement et d'exploitation ?

Dans le cadre de ses missions, le Conseil de l'immobilier de l'État a décidé d'organiser des séances thématiques transversales destinées à mieux accompagner la démarche de modernisation de la politique immobilière de l'État par ses différents acteurs.

Deux thèmes ont été précédemment abordés, l'un sur « La responsabilisation de l'occupant sur la base d'un coût à l'occupant ou au service », le deuxième sur « L'évolution de l'espace de travail des services publics et les nouveaux besoins des services administratifs liés à l'émergence des nouvelles techniques de l'information et de la communication ».

Le troisième thème, « Comment mieux gérer les immeubles et maîtriser les coûts d'investissement et d'exploitation ? », est abordé à partir des unités de base que sont le bâtiment et le service à l'immeuble. Cette réflexion conduit à s'interroger sur l'optimisation des biens occupés que l'État en soit propriétaire (biens domaniaux) ou locataire (biens pris à bail). La recherche d'optimisation de ces biens est en l'occurrence appréciée sous l'angle de la maîtrise des coûts d'investissement et d'exploitation, afin de diminuer le coût à l'occupant.

L'objectif est de mettre en lumière d'un certain nombre de points de vigilance, de questions à se poser, de pistes de réflexion et de progression dans un contexte budgétaire particulièrement et durablement contraint.

Cette séance thématique a été préparée sous la responsabilité de M. Michel JOUVENT, Délégué général d'APOGEE, membre du Conseil de l'immobilier de l'État.

Les membres du CIE tiennent à remercier les participants aux trois tables rondes :

1. Les baux et la rationalisation des dépenses.

Intervenants de la première table ronde :

- M. Frank PRIVÉ, Administrateur de l'ADI : président du Groupe de Travail Bail Preneur,
- M. Édouard VITRY, avocat associé chez K&L Gates

Quand l'État est locataire, une exploitation la plus économique possible implique de s'intéresser aux conditions d'élaboration des baux (comment négocier les baux, les renégocier, selon quel calendrier ? la rédaction des clauses du bail et les points d'attention sur les charges, les travaux, etc.).

2. Les modalités d'exploitation.

Intervenants de la deuxième table ronde :

- M. Philippe BELLINI, Président d'Advenis Facility Management,
- M. Denis SZKOBEL, Président du Syndicat Professionnel des Entreprises de Multiservice Immobilier et de Facilities Management (SYPEMI), Directeur du développement Bouygues Energies services.

Ce sous thème intéresse à la fois l'État propriétaire et l'État locataire. Il concerne la définition des modalités d'exploitation : l'externalisation, les plans de maintenance et d'entretien, etc.

Il peut être également abordé sous l'angle de l'incidence des certifications sur la gestion immobilière : la prise en compte du volet environnemental en général et plus spécifiquement du volet thermique.

3. Les outils pour améliorer la gestion et la mesure de la performance.

Intervenants de la troisième table ronde :

- M. Frank HOVORKA, Responsable de l'immobilier durable à la Caisse des dépôts et consignation
- M. Marc CHANIER, Responsable du pôle immobilier de Numen, chargé d'enseignement à l'ESPI (École Supérieure des Professions Immobilières).

Dans le cadre des outils pour une meilleure gestion immobilière, le développement du digital au service de la gestion immobilière, les modalités d'application de la maquette numérique au patrimoine de l'État et ses attendus sont à prendre en compte.

Les conditions d'appréciation de la performance des immeubles permettent quant à elles d'aborder le sujet des modalités de constat de la performance immobilière. Comment mesure-t-on la performance, selon quels indicateurs, à quel rythme ?

*

À l'issue des tables rondes, les intervenants ont formulé chacun deux ou trois recommandations :

Table ronde 1 :

- Identifier clairement la personne en charge de la validation du bail et du pilotage de la prise à bail ;
- Centraliser la définition de la méthode et des processus, concernant la prise à bail. Décentraliser les actions ;
- Prôner systématiquement l'intervention de professionnels extérieurs ;
- Donner un statut législatif et juridique aux baux dont l'État est preneur ;
- Généraliser la clause de résiliation anticipée et intégrer des clauses de sous location, de transfert de bail pour plus de souplesse ;

Table ronde 2 :

- Développer la connaissance du patrimoine occupé ;
- Travailler sur la valeur du bien immobilier occupé et ne pas hésiter à se comparer au marché ;
- Rendre possible la multi-utilisation des locaux dont l'État est le principal utilisateur, notamment par des conventions souples permettant la sous location ou encore la mutualisation de services (accueil, restauration...);
- Viser des économies d'échelle en évitant la multiplication des donneurs d'ordre, des appels d'offres et des contrats ;
- Ne pas hésiter à expérimenter de nouveaux outils de gestion du patrimoine.

Table ronde 3 :

- Améliorer la connaissance de l'immobilier en imposant un processus de captation de la donnée (souple) pour remontées du terrain ;
- Tenir compte des bonnes pratiques en région, standardiser les processus pour faire savoir les données utiles ;
- Travailler sur les usages et services que l'État veut proposer (valeur d'usage) ;
- Connaître les données existantes et créer les conditions de leur partage ;
- Accepter la part d'incertitude de la donnée ;
- Recourir à l'externalisation : brokers, facility manager pour avancer plus vite.

*

Les fiches jointes récapitulent et organisent, à travers une approche thématique, les constats et préconisations ou pistes de réflexion du Conseil de l'Immobilier de l'État sur les conditions d'une meilleure exploitation des bâtiments dont l'État à la charge. Elles ont pour base les interventions faites lors de la séance du 4 novembre 2015 qui ont nourri la réflexion ici proposée par le CIE.

Les déclinaisons sont les suivantes :

Fiche 1 : Les enjeux d'une meilleure gestion et d'une maîtrise des coûts immobiliers.

Fiche 2 : L'optimisation de l'investissement sur le patrimoine de l'État.

Fiche 3 : La maîtrise des coûts immobiliers d'un bien pris à bail par l'État.

Fiche 4 : Les outils de connaissance et d'évaluation de la performance.

Fiche 5 : Vers un immobilier partagé et de services.

Contact :

Conseil de l'immobilier de l'État — Secrétariat général

Tél : 01.53.18.96.27

www.economie.gouv.fr\CIE