



HAL
open science

Patrimoine immobilier public

Yoann Queyroi

► **To cite this version:**

Yoann Queyroi. Patrimoine immobilier public. Encyclopédie du management public. Coord. : Manel Benzerafa-Alilat, Danièle Lamarque et Gérald Orange., 2022. hal-04803917

HAL Id: hal-04803917

<https://hal.science/hal-04803917v1>

Submitted on 26 Nov 2024

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.

Gestion du patrimoine immobilier public

Yoann QUEYROI

Représentant l'ensemble des moyens physiques, constructions, ouvrages, fonciers, immeubles, supportant la réalisation d'activités (Bonetto et Sauce, 2006), le patrimoine immobilier est devenu un enjeu de plus en plus sensible pour les organisations publiques. Elles l'envisagent comme source de marges de manœuvres financières importantes, cherchent à le valoriser, mais aussi l'envisagent comme un levier d'adaptation du service public aux exigences des usagers en matière de sécurité, de qualité et d'environnement. De ce fait, deux logiques complémentaires, à savoir instrumentale et organisationnelle, paraissent au cœur de la gestion patrimoniale publique.

La lecture instrumentale de la gestion du patrimoine immobilier public

Les organisations publiques déploient des outils de gestion du patrimoine, entendus comme des éléments formalisés, ou techniques, visant à guider l'action collective (De Vaujany, 2006), et à appréhender le patrimoine et les règles de sa gestion. A l'instar d'Hatchuel et Weil (1992), plusieurs éléments sont de nature à caractériser ces outils de gestion.

Tout d'abord, les outils de la gestion patrimoniale semblent reposer sur plusieurs domaines d'activités (Nappi-Choulet, 2007). D'une part, l'exploitation de parc, qui représente la gestion de l'usage, la maintenance et le fonctionnement technique des installations. D'autre part, l'administration de biens, qui s'intéresse aux opérations administratives et juridiques liées à la propriété, la location et la maîtrise d'ouvrage des constructions et gros travaux. Enfin, la gestion d'actifs immobiliers, représentant les opérations liées à la conservation, la transformation, l'acquisition, la vente, la démolition, ou la construction de biens immobiliers.

Par ailleurs, en étant concerné aussi bien par des activités quotidiennes que par des projets à très long terme, le patrimoine immobilier présente une spécificité quant au facteur temps. Ainsi, les outils ne peuvent se contenter de mesures de suivi, strictement court termistes, avec des outils tels que le suivi des consommations énergétiques annuelles, le suivi des baux d'occupation, ou un tableau de bord de la maintenance par exemple. Ils doivent, en complément, participer à l'anticipation et à l'adaptation des ressources immobilières aux besoins, dans une logique de long terme, en mobilisant un schéma directeur, un plan de cessions, ou une matrice stratégique par exemple.

Pour finir, la gestion du patrimoine s'inscrit dans des exigences de terrain, tout comme dans des considérations stratégiques, impliquant des outils relevant de différents niveaux de contrôle, mobilisant des données de synthèses et agrégées, mais aussi orientés vers le terrain et l'action des acteurs opérationnels.

La dimension organisationnelle de la gestion patrimoniale publique

Les pratiques de gestion du patrimoine public se traduisent par des modes d'organisation complexes et pluriels. Ainsi, en raison de la dimension structurante du patrimoine, de la multiplicité des objectifs et de la complexité des choix, la gestion patrimoniale est multidimensionnelle et pluridisciplinaire, et requiert un grand nombre de compétences au sein des organisations publiques.

De surcroît, le patrimoine, entendu comme une ressource, pousse à penser l'organisation de sa gestion comme une fonction support. Ainsi, à côté des unités opérationnelles chargées de tâches liées à la délivrance du service public, ou la production de politiques publiques, la gestion du patrimoine gagnerait à être pensée comme une unité fonctionnelle de soutien.

Dès lors, perçue à la fois comme un objet et un processus, la fonction patrimoniale relève de choix organisationnels. De ce fait, les acteurs publics sont amenés à positionner le mode de gestion des activités de la gestion patrimoniale, entre différents degrés de décentralisation (Torset, 2004), voire de possibles externalisations. De plus, les processus informationnels et décisionnels, les modes de coordination, les relations entre les acteurs métiers et supports impliqués dans cette fonction doivent aussi être pensés en lien avec les modalités structurelles mises en œuvre.

Concernée par de vastes enjeux instrumentaux et organisationnels, la gestion patrimoniale constitue un objet d'innovation important dans un contexte public particulièrement troublé.

Bibliographie

BONETTO Régis, SAUCE Gérard (2006), *Gestion du patrimoine immobilier – les activités de références*, Partie 1, CSTB Ed, Paris.

DE VAUJANY François-Xavier (2006), Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage, *Management & Avenir*, Vol. 3/9, p. 109-126.

HATCHUEL Armand, WEIL Benoît (1992), *L'expert et le système*, Économica. Paris.

NAPPI-CHOULET Ingrid (2007), L'organisation de la fonction immobilière dans les grandes sociétés françaises cotées : Étude de l'existence d'un service dédié et d'outils de pilotage spécifiques, *Comptabilité Contrôle Audit*, Vol. 1/13, p. 157-192.

TORSET, Christophe (2004), La décentralisation des processus stratégiques, *XIIème conférence internationale de management stratégique*, juin, Tunis, Tunisie.

Index : patrimoine immobilier public,