



Lors de nos Universités d'octobre dernier, Thomas Marchetto, directeur du Pôle Patrimoine Public du cabinet de conseil en gestion des services publics Espelia, a animé la table ronde "gestion dynamique du patrimoine", laquelle a fait salle comble. Ce succès est à attribuer notamment à la prise de conscience croissante des élus de la nécessité de penser à long terme l'usage et l'entretien de leur patrimoine.

Développer une vision globale, stratégique et pluriannuelle

UMY : Pouvez-vous nous livrer un aperçu de la situation des collectivités face aux coûts de gestion de leur patrimoine ?

Thomas Marchetto : Les collectivités, aujourd'hui, se trouvent dans des situations dites d'effet de ciseau, à savoir confrontées simultanément à une réduction des recettes et à une hausse des dépenses liées à la gestion de leurs équipements et services publics. Ayant du mal à tenir les deux bouts de la chaîne, elles examinent leurs marges de manœuvre, poste de dépense par poste de dépense. Si le premier d'entre eux est celui de la masse salariale, il est aussi un des plus sensibles et reste très rigide compte tenu des statuts des agents. Leur deuxième poste, ce que certaines savaient peut être moins ou en tous cas moins précisément, c'est celui de la gestion de leur patrimoine, en particulier le patrimoine bâti. Beaucoup s'interrogent donc sur les possibilités de dégager des financements via une meilleure gestion, de valoriser financièrement ces actifs immobiliers, tout en conservant, et c'est là la difficulté de l'exercice, la valeur d'usage des bâtiments. A grands traits, elles se demandent comment réaliser des économies tout en gardant de bonnes conditions d'accueil du public. Nombre d'entre elles aussi constatent que leur parc immobilier a fortement progressé au fil des ans et qu'elles doivent revoir l'adéquation entre leurs offres d'équipements et leurs besoins réels, tant en termes d'occupation que d'adaptation à l'évolution des usages, dans un contexte de fortes contraintes budgétaires.

Un actif de 1 700 milliards d'€

A l'échelle nationale, le patrimoine des administrations publiques représente un actif de 1 700 milliard d'euros, soit l'équivalent de la dette de l'Etat, un budget multiplié par trois en trente ans ! Pourquoi cette explosion ? Principalement du fait de la décentralisation certes, mais il faut aussi l'imputer à ces décennies fastes où toute demande ou presque se voyait satisfaite. Une association voulait une salle d'escrime, une autre un dojo ? Pas de problème : équipement demandé, équipement obtenu. Non seulement donc la valeur du patrimoine bâti a triplé en trente ans mais encore le coût de son entretien-exploitation (Dépenses de gros entretien-renouvellement, mises aux normes, facture énergétique, remplacement de matériel etc.) se situe dans une fourchette allant de 80 à 140 € du mètre carré et par an. Ces dépenses pèsent lourdement sur les frais de fonctionnement des collectivités et ces charges d'exploitation augmentent au détriment de la capacité d'investissement. Il s'agit donc aujourd'hui à la fois de diminuer les charges tout en conservant la valeur d'usage mais aussi investir rapidement pour réduire à court ou moyen terme les coûts de fonctionnements (via l'isolation de bâtiments, la transition énergétique, le regroupement et les mutualisations...). Sur ce dernier point, le choix d'investir en faveur des économies d'énergie peut, à certaines conditions, offrir des retours sur investissements assez rapides. Je pense en particulier aux équipements de régulation, thermique à titre d'exemple.

Inventorier puis examiner les scénarios possibles

UMY : Comment résoudre cette délicate équation ?

Thomas Marchetto : Il convient d'abord de procéder à un inventaire exhaustif de ses actifs, sans se cantonner à leurs coûts mais en examinant aussi la fréquentation, le respect des normes, la vétusté etc. Ensuite, vient le temps de construire des scénarios : et si je vendais, et si je restructurais, et si je reconstruisais, mutualisais, louais, externalisais etc. ? En effet, quand le bâtiment s'avère trop vétuste (voire dangereux) et que la réfection serait un gouffre, c'est alors l'option de la déconstruction qui doit être envisagée. Quant aux locaux vacants, qui concernent tout de même 5% des surfaces des collectivités que nous avons auditées, leur optimisation s'impose naturellement : réemploi (spécialement quand la Collectivité loue également des locaux par ailleurs), mise en location, voire cession sont à programmer. Ces dernières années, les cessions ou locations de biens communaux ont pris de l'ampleur dans les grandes collectivités mais concernent aussi de plus en plus les petites qui, par exemple, louent ou se séparent des logements de fonction des écoles quand les conditions techniques sont réunies. L'inconvénient du recours à la cession de biens, la raison pour laquelle il faut y réfléchir à deux fois, c'est que la ressource ainsi obtenue est "one shot", tandis qu'une mise en location permet de produire annuellement de la recette, et de fonctionnement qui plus est.

Une réussite aux Mureaux, une démarche prometteuse sur Mantes-la-Jolie

De plus en plus aussi, les élus décident de regrouper leurs services administratifs. Ainsi, en 2014, la ville de Bordeaux a fait construire une "Cité municipale", tout en cédant d'autres bâtiments disséminés à travers la ville. Un autre scénario ayant le vent en poupe est la mutualisation de locaux et l'élargissement des temps d'occupation horaire des équipements, une expérience intéressante nous venant d'ailleurs des Mureaux avec le pôle Molière qui, à l'école, a associé d'autres espace et fonctions (ludothèque, locaux associatifs, etc) permettant d'augmenter significativement le taux d'occupation horaire du bâtiment (qui pour une école au sens strict seule n'est que de 33%), en soirée et pendant les vacances scolaires notamment. Ou encore par l'ouverture de la médiathèque les dimanches. Ces changements ne sont pas toujours aisés à engager par la collectivité, compte tenu souvent des réticences possibles et compréhensibles des occupants. Pourtant, la popularité croissante de la démarche de regroupement-mutualisation se manifeste ici et là par la floraison des Maisons des associations : l'un des bons moyens de lever ces réticences consiste à faire valoir les avantages induits par la mutualisation que sont par exemple la fourniture d'équipements plus modernes, de salles de réunions modulables, bref d'équipements voire de services qui apportent un plus à la situation antérieure... Quand ce sont les écoles qu'il s'agit de regrouper, outre les

économies réalisées par la commune (en matériel, entretien, personnels, espaces...), il faut faire valoir les avantages par exemples induits pour les enfants (dégagements de recettes pour passer du service de restauration à table au self ou la mise en place de tableaux numériques), pour les familles en facilitant la dépose au même endroit pour les fratreries, pour les enseignants en permettant de stimuler les équipes pédagogiques avec plus d'échanges d'idées, d'expérience et de classes de niveaux.

Dans le même ordre d'idée, Mantes-la-Jolie réfléchit à regrouper une partie de ses écoles isolées et petites en groupe scolaire, moderne, inscrit dans un parcours pédagogique innovant, avec à la clef le réemploi des anciennes unités pédagogiques en centre aéré ; ou encore de développer la multifonctionnalité dans les gymnases pour augmenter le nombre d'utilisateurs à périmètre constant, optimisant ainsi l'indice d'occupation surfacique.

Un outil innovant en partenariat avec l'AMF

UMY : Espalia a l'année dernière présenté un outil développé en partenariat avec l'Association des Maires de France. De quoi s'agit-il ?

Thomas Marchetto : Il s'agit de la solution numérique "patrimoine-public.fr". Accessible gratuitement par les adhérents de l'AMF, il permet de dresser un inventaire exhaustif et plurisectoriel du patrimoine de la collectivité au moyen de dizaines d'indicateurs clés. Il offre ce faisant une vision à 360° de vos biens, scannés sous tous les angles. 470 collectivités ont déjà ouvert un compte et saisissent ré-

gulièrement des informations. Les données disponibles peuvent faire l'objet de lectures multiples et croisées, en fonction de l'intérêt de qui les consulte : service technique et réglementaire, service financier, service de l'éducation, des sports, etc. Pour aller plus loin, Espalia propose la simulation de scénarios prospectifs : quels coûts et quels retours sur investissement dans le temps pour quel choix ? Cet outil expert permet de passer d'une vision statique, d'une photo à un instant T du patrimoine, à une vision dynamique et stratégique pour mieux gérer l'existant en intégrant les besoins à venir en fonction des évolutions de la population, des usages et des technologies.

Porter loin le regard

L'utilisateur retrouve ainsi sa place, au centre des préoccupations d'évolution du service public. In fine, la collectivité dispose d'un schéma directeur immobilier qui se traduit par un plan pluriannuel d'investissement et de maintenance. La nécessité de penser le patrimoine dans le temps, de porter loin le regard, se fait flagrante lorsque l'on sait que, assez rapidement, les coûts d'entretien dépassent de beaucoup les sommes engagées pour la construction. En moyenne, pour 100€ investis dans la construction, il faut compter 14 € par an de coût d'exploitation-maintenance. Le mouvement de rationalisation amorcé par les communes et intercommunalités s'observe maintenant à tous les niveaux. Les élus le savent bien, qui font appel à des aides publiques et constatent que les donateurs de fonds se montrent de plus en plus soucieux de la nécessité, de la cohérence et de la sobriété maximale du projet en question. ■

Pour mieux comprendre :



Téléchargez les supports
de présentation des
tables rondes et ateliers

www.universitesdesmairies78.fr

UMY

Yvelines
Le Département

Maires Ruraux de France
Yvelines

AITF

attf

Service à la Clientèle
Département des Yvelines

Aidil

Demandez vos identifiants d'accès à direction@agencebec.com