

ETUDE COMPARATIVE DE LA GESTION IMMOBILIERE DES GRANDES VILLES EUROPEENNES



En décembre 2011, Deloitte a réalisé une enquête sur la gestion immobilière de 15 grandes villes européennes (Anvers, Bruxelles, Esbjerg, Bordeaux, Paris, Essen, Münster, Nuremberg, Milan, Luxembourg ville, Amsterdam, Rotterdam, Utrecht, Barcelone et Madrid).

Fort d'une équipe dédiée de 100 professionnels en France, Deloitte est l'un des leaders de l'audit et du conseil sur le secteur immobilier. Avec cette première publication, Deloitte souhaite contribuer à la professionnalisation de la gestion immobilière dans le secteur public et les municipalités, en particulier. L'étude a été réalisée sur la base d'informations publiques, complétées par des entretiens avec des représentants des municipalités concernées. L'analyse approfondie des données ainsi recueillies auprès de ces villes a révélé des résultats instructifs.

LA NÉCESSITÉ D'UNE ORGANISATION PROFESSIONNELLE DE L'IMMOBILIER

De larges portefeuilles immobiliers, source de potentiels revenus

Les municipalités ont de vastes portefeuilles immobiliers. Elles sont souvent les plus importants propriétaires et/ou gestionnaires immobiliers sur leur commune. De par l'hébergement des services publics, elles jouent un rôle majeur dans l'amélioration de l'attractivité des villes.

Le portefeuille immobilier moyen des villes étudiées est estimé à 2,6 milliards d'euros

par million d'habitants (hors immobilier social). A chaque extrême, on trouve la ville de Luxembourg (5,1 milliards d'euros par million d'habitants) et Madrid (0,8 milliard d'euros par million d'habitants). Le portefeuille immobilier moyen est constitué de 2000 à 3000 actifs en propriété par million d'habitants (avec une surface brute estimée à 2 à 3 millions de mètres carrés).

Dans le contexte de crise financière actuelle, les municipalités sont très attentives à leurs dépenses ainsi qu'à leurs actifs. 60% des villes étudiées ont envisagé la vente de leurs actifs pour améliorer leur situation financière. 20% seulement ont déclaré avoir effectivement engagé des démarches en ce sens.

L'immobilier n'étant pas dans le cœur de métier, il n'est pas géré efficacement

Malgré la taille du portefeuille d'actifs, dans de nombreuses municipalités, la gestion de l'immobilier en est encore à ses balbutiements. Le degré de professionnalisme et d'efficacité varie considérablement d'un pays à l'autre. Seule une ville étudiée sur quatre a été en mesure de fournir des données fiables sur la taille et la valeur de son portefeuille immobilier.

LES DEFIS DES VILLES EUROPEENNES EN MATIERE DE GESTION IMMOBILIERE

Le besoin de professionnalisation est certes reconnu, cependant les municipalités doivent relever préalablement des défis majeurs.

Une prise de décision difficile du fait d'une gestion éclatée

En règle générale, l'exploitation immobilière de la gestion des services publics suit le même schéma. Les différentes directions en charge des services publics gèrent leur immobilier propre. Au fil du temps, ces directions (par exemple les services scolaires, culturels ou sportifs de la ville) ont constitué d'énormes portefeuilles, parfois évalués à plus d'un milliard d'euros, qui sont gérés par les directions elles-mêmes. Entre autres conséquences, cela génère :

- Un manque de vision sur le portefeuille immobilier global de la ville ;

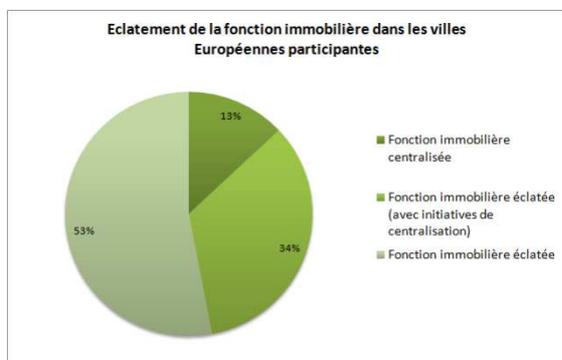
- L'absence d'harmonisation de la gestion immobilière entre les directions ;
- Une gestion dissociée des contrats de maintenance dans chaque direction, avec parfois des défauts de maintenance ;
- L'absence très souvent de contrats de location avec des tiers.

Dans plusieurs municipalités, on trouve au moins cinq départements impliqués, à des degrés divers, dans la gestion du patrimoine immobilier.

Seules deux municipalités participantes (Rotterdam et Münster) ont centralisé leurs activités immobilières. Ce n'est probablement pas un hasard car elles ont de forts enjeux de développement de leur attractivité.

Toutefois, afin d'assurer une meilleure gestion, plusieurs villes européennes ont fait des efforts pour centraliser leurs activités immobilières ; c'est le cas notamment de Paris et Bordeaux.

On notera également que la question de l'externalisation de certaines activités est d'actualité dans la moitié des cas.



Des données souvent indisponibles

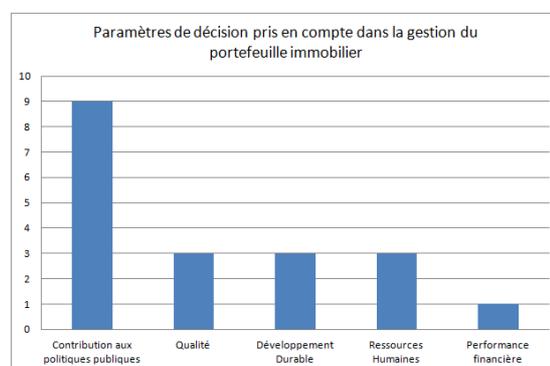
Dans le cadre de l'enquête, il s'est avéré parfois difficile de recueillir les données sur certains portefeuilles, en grande partie parce que ces informations ne sont pas disponibles ou difficilement disponibles dans les municipalités. Une des raisons est notamment l'éclatement de la fonction immobilière.

Dans de telles circonstances, le maintien d'une vue d'ensemble qui soit à la fois efficace et mise à jour est une tâche presque impossible. Cela aboutit à des faiblesses dans le pilotage, la planification stratégique, le contrôle, etc., précisément

les éléments qui donnent corps à une réelle gestion immobilière efficace et professionnelle.

Une faible mesure de la performance

La stratégie qui sous-tend la composition du portefeuille varie à travers l'Europe. Parmi les villes étudiées, seule Milan utilise la performance financière comme principal moteur de la gestion de son immobilier. 60% des villes ont déclaré prendre en compte l'optimisation du portefeuille immobilier lorsqu'il devient question de réduire les coûts. Le développement durable n'est étonnamment pas, à l'heure actuelle, une priorité stratégique dans la gestion de l'immobilier municipal.



VERS UNE ORGANISATION PROFESSIONNELLE DE L'IMMOBILIER

La question est maintenant : comment évoluer vers une gestion professionnelle de l'immobilier ? Par où les municipalités doivent-elles commencer ?

Les expériences réussies de certaines grandes villes comme Rotterdam et Paris, et l'analyse des résultats de l'étude permettent de tirer les enseignements suivants sur l'organisation de la fonction immobilière.

Se fixer une ambition forte

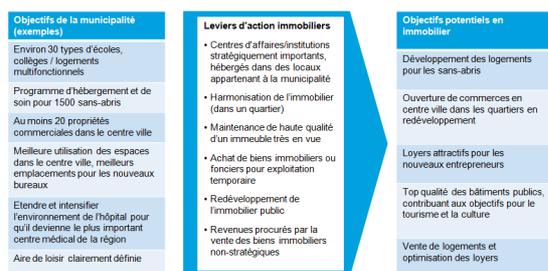
La restructuration de la fonction immobilière est un projet à la fois complexe et à long terme (2-3 ans). L'engagement durable de la direction à la tête de l'organisation est crucial. Un sponsor doit être désigné en interne. Il est responsable du projet de changement et doit avoir une position reconnue dans l'organisation.

Rendre visibles les résultats dès les premières étapes

S'agissant d'un projet à long terme, il y a lieu, dès la première phase du projet, de mettre l'accent sur les quelques victoires acquises rapidement (« quick-wins »). Cela rend les premiers succès visibles et donne de la motivation pour avancer sur le projet.

L'immobilier comme facilitateur dans l'atteinte des objectifs municipaux

Il n'est pas toujours facile de concilier la gestion immobilière avec les considérations politiques de la ville. En alignant l'offre à la demande et en travaillant sur l'intégralité du portefeuille, il est possible de concilier l'atteinte d'objectifs immobiliers (par exemple, réduction du taux de vacance) et d'objectifs de politique publique (par exemple, attirer des entreprises stratégiques pour la ville).



S'appuyer sur des données fiables pour identifier des opportunités de réduction des coûts

Les données doivent être rassemblées dans une phase amont, pour consolider la vision du portefeuille immobilier et identifier le potentiel de réduction des coûts. C'est seulement en connaissant son actif qu'il est possible d'évaluer sa performance ; la municipalité est alors en mesure d'arbitrer ses actifs les moins utiles ou les plus coûteux.

Le processus de collecte des données du portefeuille immobilier ne doit pas être sous-estimé. Cette collecte de données peut être très chronophage, mais elle est primordiale pour la réduction des coûts et le pilotage.

Définir les indicateurs de mesure de la performance

L'évolution de la gestion, la création de structures de gouvernance et le développement et la mise en œuvre de nouveaux outils sont des facteurs clés dans la création d'une organisation professionnelle autour de l'immobilier public.

La mise en œuvre d'un outil de gestion immobilière permet de répondre à plusieurs difficultés (connaissance et centralisation des données, identification des coûts, pilotage...) et en particulier la mise en place et le suivi d'indicateurs de performance.

L'IMMOBILIER PUBLIC FRANCAIS

Selon l'INSEE, le portefeuille immobilier appartenant à l'Etat français a une valeur estimée à 198 milliards d'euros en 2009, foncier compris. Cela représente 15% du patrimoine immobilier public, sachant que les administrations publiques locales détiennent quant à elles 80% de ce patrimoine (les 5% restants appartenant aux administrations de sécurité sociale).



Les efforts déployés par les villes françaises afin de professionnaliser l'immobilier

A Paris, des efforts ont été faits afin de mieux structurer la fonction immobilière de la ville. L'organisation municipale de la Ville de Paris a été récemment refondue en 4 pôles. Les activités immobilières de la Ville de Paris sont réparties entre 4 directions (dont immobilier social) au sein des différents pôles. Créée en 2010, la Direction Immobilier Logistique et Transports mène de nombreux projets

pour optimiser la gestion de l'immobilier de la capitale :

- Mise en place d'une stratégie immobilière portant sur les implantations administratives ;
- Valorisation des immeubles situés en plein cœur de Paris ;
- Responsabilisation des différentes directions avec mise en place de contrats d'intéressement sur les opérations d'investissement ;
- Mise en place d'une base de données permettant d'estimer les coûts de maintenance des actifs de la Ville de Paris ;
- Regroupement des 60 implantations sur lesquelles sont aujourd'hui éparpillés les services centraux des 20 directions sur 4 sites correspondant aux 4 pôles métier.

A Bordeaux, l'immobilier de la ville est décentralisé car il est géré de manière autonome par plusieurs directions. Bordeaux a lancé plusieurs initiatives afin d'optimiser sa fonction immobilière. Plusieurs groupes de projet ont été mis en place afin d'assurer le dialogue entre les différents acteurs de l'immobilier. Par ailleurs, un plan est en cours de définition, afin d'établir des directives pour la gestion d'actifs immobiliers. Une des difficultés majeures que connaît actuellement la ville de Bordeaux est le manque de données quantitatives et de systèmes d'information adaptés à la gestion immobilière pour faciliter la prise de décision.



Les leçons apprises des autres villes européennes

Les villes capables de tirer partie des avantages liés à la taille et au potentiel de leur portefeuille immobilier, disposent de leviers importants pour accroître leur attractivité.

Deux des villes participant à cette enquête (Rotterdam et Munster) ont centralisé leurs activités immobilières pour assurer une utilisation optimale du portefeuille immobilier de la municipalité. Les projets de centralisation représentent de forts investissements. Cependant, l'analyse de ces projets nous apprend que le retour sur investissement est seulement de 3 à 4 ans.

En s'impliquant activement dans la professionnalisation de leur gestion immobilière, les villes dégagent des ressources qui peuvent ensuite être utilisées à des fins sociales et à d'autres missions d'ordre public.

Sur les années à venir, les préoccupations des municipalités vont concerner la réduction des coûts et le développement durable. Dans ce contexte, il est intéressant de noter qu'aux Pays-Bas, le sujet des nouveaux modes de travail est regardé avec beaucoup d'attention. 40 villes (soit 10% des municipalités aux Pays-Bas) ont formé un réseau d'échanges sur ce thème et se sont engagées dans la mise en œuvre de ces nouveaux concepts.

L'intégralité de l'étude est disponible sur le site internet de Deloitte, secteur Immobilier : www.deloitte.com.