ANNEXES

Annexe 1 : L'organisation de la fonction bâtiment à la Ville de Vienne

Annexe 2 : Rapport du consultant extérieur (« INEUM »)

Annexe 1 : L'organisation de la fonction bâtiment à la Ville de Vienne

Inspection générale de la Ville de Paris
Visite d'étude à Vienne (2008)

L'organisation de la fonction « bâtiment » à la Ville de Vienne

La Ville de Vienne a crée **en 2003 une direction pour la « construction et la gestion des équipements » compétente à la fois pour les équipements publics et pour les locaux de bureau,** soient tous les bâtiments qui proposent des activités d'intérêt général (au sens du droit fiscal c'est à dire non assujettis à la TVA).

La nouvelle direction (MA 34) est issue de la fusion de 4 départements à compétences fonctionnelles (Gestion des surfaces, constructions neuves, Electrotechnique, Chauffage et génie climatique, soit 1500 personnes se répartissant en 35 groupes de métiers) ; elle se réclame du concept de **Facility Management**.

Pour des raisons d'ordre fiscal (assujettissement ou non à la TVA), les équipements proposant des activités qui pourraient être réalisées au sein du secteur concurrentiel se trouvent hors du champ de compétence MA 34 et sont gérés par les directions affectataires. Il s'agit des équipements suivants :

- canalisations (MA 30),
-points d'approvisionnement en eau (MA 31),
- piscines (MA 44),
- équipements de la direction de la propreté de la Ville de Vienne (MA 48),
- équipements sportifs (MA 51),
- ambulances (MA 70)

Asset management

Les adjoints sectoriels et leurs services, les autorités financières, ainsi que les instances dirigeantes de la Ville de Vienne jouent un rôle majeur en matière de prise de décision relative à la création d'équipements nouveaux.

Il n'existe pas à Vienne de direction de l'immobilier. Une direction est dédiée à la gestion du foncier de la Ville (MA 69), particulièrement vaste et étendu bien au delà du territoire urbain (possession de sources qui alimentent la Ville en eau potable et de forêts).

Les modalités d'extension des équipements support gérés sont très diverses : achats ou locations. L'équipement est soit affecté à la MA 34 (donc financé sur les lignes budgétaires de la MA 34) puis loué au service gestionnaire, soit affecté directement au service gestionnaire (et financé sur les lignes budgétaires de ce service).Quels que soient les choix effectués, la MA 34 réalise les études de faisabilité (passation de marchés) et assure le lancement des opérations (marchés), le suivi de leur exécution et la réception des travaux

I- Une direction du Facility Management

A) Les équipements pris en charge par la MA 34

1. Les équipements de proximité

360 écoles, pour une superficie de (1 500 000 m²)
400 écoles maternelles (1 280 000m²)
-les aires de jeux dans les parcs municipaux,
-les cimetières (sauf le grand cimetière central),
-les écoles de musique (équivalents des conservatoires parisiens),

2. **-220 unités de bureaux (550 000m²)**
3. **850 objets divers** dont la gestion est municipale et centralisée: monuments, musées, églises, bibliothèques, établissements d'éducation populaire (cours municipaux d'adultes), marchés, aires de jeux, etc…, pour une superficie totale de 580 000m²

Au total, la MA 34 assure ainsi le suivi de **1.830 « objets » ou équipements**, d'une superficie totale de **3,9 M m²** et dispose pour cela d'un **budget annuel d'environ 105 millions d'euros.** Elle réalise environ 500 opérations programmées par an.

Depuis 2005, **les coûts d'occupation de leurs locaux et des prestations d'entretien associées sont facturés aux services** (dans le cadre du module SAP-RE/FX). L'ensemble des informations relatives à la topographie des lieux, au statut de la propriété, à l'occupation et aux coûts d'entretien et de chauffage des bâtiments y est stocké de façon historisée. Ce module assure l'articulation avec les lignes budgétaires concernées et la facturation des prestations correspondantes.

B- L'organisation de la MA 34

Effectifs et organisation géographique

La MA 34 **comprend 1 256 agents dont les deux tiers sont du personnel de service** (entretien, nettoyage, traitement du courrier). **Depuis 2003, la mutualisation des moyens réalisée grâce à la fusion a permis de réduire les effectifs de 15 % à périmètre et prestations identiques** (le personnel est passé de 1.500 à 1.256 agents).

Elle dispose d'une **équipe mobile restreinte**, soit une centaine de personnes (électriciens, plombiers, maçons, peintres, polyvalents, etc…), installée dans le 10ème arrondissement. Par ailleurs, environ 100 personnes sont à l'hôtel de ville, affectées aux tâches liées à l'organisation de manifestations (mise en place d'estrades, etc..). **Un magasin unique** stocke sur une surface de 6.000 m2 les références les plus utilisées (de l'ordre de 5000 (pour l'ensemble des équipements). Pour les autres pièces, la régie se fournit directement chez les grossistes avec lesquelles la Ville a un marché.

Pour le reste, la **gestion est centralisée** et le personnel est regroupé dans de vastes locaux situés dans le 19ème arrondissement de Vienne. **Il n'existe pas à Vienne d'équivalent des sections locales d'architecture parisiennes.**

Depuis un **numéro d'appel unique (call center privé) centralise l'ensemble des demandes d'interventions.** Un dispaching est ensuite assuré par la direction entre ce qui est confié à l'entreprise et les interventions en régie. Une traçabilité totale des interventions et des délais est ainsi réalisée. La certification du service fait est réalisée par le client auquel est également adressé un questionnaire de satisfaction.

On recense 20 000 à 25 000 interventions par an, soit quatre fois moins qu'à Paris pour un parc sensiblement équivalent, dont la moitié sont assurées en régie, et la moitié par l'entreprise.

-une organisation matricielle :

Le personnel technique est regroupé en 2 grandes catégories :

- le personnel chargé du suivi des équipements :

Ces personnes connaissent les équipements et procèdent au relevé des besoins et à la programmation des travaux (programmation directe pour les équipements gérés par la MA 34, proposition de programmation pour les équipements gérés par les arrondissements ou par les services centraux).
Ces personnes sont regroupées en 12 sous-catégories, par type d'équipement suivi.

-le personnel spécialisé :

C'est le personnel chargé de la mise en œuvre des missions de la MA 34. Il est regroupé en six catégories :

-administration générale,
-les commerciaux (réalisations et résiliation des baux, perception des loyers)
-les chargés d'études,
-le secteur constructions neuves ou grandes restructurations,
-le secteur grosses réparations,
-le personnel de service (courrier, entretien-nettoyage).

En général, ce sont les personnes chargées du suivi des équipements qui s'adressent aux personnels spécialisés (chargés d'études, constructions neuves ou grosses opérations, grosses réparations) pour le lancement des opérations. La majeure partie des tâches de ces derniers consiste à passer des marchés.

II- Les modalités de prise en charge par la MA 34

Au sein du secteur d'intervention de la MA 34, on distingue :

-a) les locaux gérés directement par la MA 34

Il s'agit principalement des bâtiments administratifs affectés aux fonctions de bureau (hors bâtiments administratifs occupés par les arrondissements). Dans ce secteur, la MA 34 assure les missions suivantes :

-travaux d'entretien et de grosses réparations,
-traitement du courrier départ,
-entretien et nettoyage (personnel en régie)
-location des bureaux, établissement et résiliation des baux : les loyers sont fixés en fonction du marché ; ils sont aussi, pour des raisons de transparence économique et financière, imposés aux services administratifs utilisateurs.

-budget et programmation des travaux :

Le relevé des besoins est réalisé par la MA 34, qui présente un projet de budget à son adjoint sectoriel qui le négocie avec les instances dirigeantes de la Ville. La MA 34 exécute le budget qui lui est imparti en fixant librement ses priorités.

-b) les bâtiments et locaux administratifs mis à disposition des arrondissements

La MA 34 exerce les missions suivantes :

-travaux d'entretien et de grosses réparations commandés par les arrondissements,
-traitement du courrier départ,
-entretien et nettoyage (personnel en régie),
-location des bureaux, établissement et résiliation des baux. Les loyers, payés par les arrondissements sont fixés en fonction des prix du marché, afin de respecter la transparence économique et financière.

-budget et programmation des travaux de grosses réparations :
le relevé des besoins est effectué par l'arrondissement qui bénéficie de l'appui logistique de la MA 34.
L'arrondissement fixe librement son programme,
La MA 34 exécute les travaux qui sont commandés et pris en charge par l'arrondissement sur son budget général.

Articulation avec les arrondissements (Beziken)

Les compétences des arrondissements sont précisées dans l'article 103 de la Constitution de la Ville de Vienne. Les arrondissements n'ont pas de compétence en matière de programmation des équipements neufs ou de restructuration. Ils sont informés des projets qui doivent être réalisés sur leur territoire.

Par exception, une compétence leur est reconnue, en matière d'acquisitions, de constructions neuves ou de restructuration pour :

- la construction de piscines ouvertes,
- l'aménagement d'aires de jeux.

Les responsabilités des arrondissements concernent :

-les grosses réparations et l'entretien des locaux,
-le chauffage (matériels et équipements) des locaux,
-l'équipement de ces locaux

Budget des arrondissements : des moyens décentralisés
Chaque année, est fixé le montant de l'ensemble des moyens financiers accordés aux arrondissements pour l'exercice de leurs compétences. Ce montant est déterminé à partir d'un coefficient constant appliqué aux recettes fiscales. Le montant global est réparti entre les arrondissements en fonction d'un faisceau de critères dont le plus important est la population. Les arrondissements établissent librement, à partir de la somme globale dont ils disposent, une répartition budgétaire par nature à l'exception des écoles pour qui la Ville de Vienne a mis en place (compte tenu d'une situation d'urgence) un programme spécifique et pluriannuel de rénovation des écoles (mise à niveau nécessaire).

Les arrondissements ne disposent pas de services administratifs propres ni même de l'appui de services déconcentrés. Les prestations sont réalisées pour leur compte par la direction MA 34. Les travaux sont financés par l'arrondissement sur son budget général.

Pour ces équipements, la MA 34 intervient de la manière suivante :

-mise à disposition d'un professionnel pour l'évaluation des besoins de travaux,
-établissement des devis,

-mise en œuvre des travaux sur commande de l´arrondissement,
-suivi des chantiers.

Articulation avec les directions sectorielles
Les directions sectorielles définissent le programme ; Elles négocient les budgets et délèguent ensuite les crédits correspondants (AP de projets) à la MA 34. Elles exercent la fonction de maîtres d'ouvrage.
Elles sont responsables de la concertation, des relations avec la communauté scolaire (pour les écoles) et de la liaison avec les élus d'arrondissement.
Au sein de la MA 56, chargée des écoles, on trouve une structure dédiée à l'entretien des bâtiments, avec un agent par arrondissement. Les budgets correspondants sont gérés par la MA 56 puis facturés aux arrondissements.

c) Les équipements municipaux en gestion centralisée :

Il s´agit principalement de grands équipements qui ont un rayonnement viennois, comme le cimetière central, les musées, les maisons de jeunes, les établissements de cours municipaux pour adultes, les bibliothèques,les monuments municipaux.

Pour ces équipements, la MA 34 réalise à la fois les travaux neufs (études de faisabilité, lancement, suivi et réception des travaux commandés et payés par le futur service gestionnaire) et les grosses réparations (affectation de professionnels à l´étude des besoins de travaux,-établissements de devis, lancement, suivi et réception des travaux commandés et payés par le service gestionnaire.

A retenir

- La mise à disposition des usagers d'une hot-line sur laquelle ils peuvent signaler tout type de dysfonctionnement constaté dans un équipement public.
- L'introduction récente d'un partenariat public-privé pour la rénovation et la gestion énergétique des installations techniques (chauffage et filtrage de l'eau) d'un parc vieillissant de piscines municipales associant la formation des personnels municipaux. Cette opération a été montée et est intégralement pilotée par le MA 44 en charge des piscines.

Annexe 2 : Rapport du consultant extérieur

MAIRIE DE PARIS

ineum consulting

et votre vision devient entreprise

MAIRIE DE PARIS

Mission d'assistance auprès de l'Inspection Générale de la Ville de Paris dans le cadre d'un audit de la fonction bâtiment au sein de la Ville de Paris

Comité de pilotage - 7 mai 2008 – Transposition à Paris

VERSION DEFINITIVE

et votre vision devient entreprise

Durée prévue : 2H00

ineum consulting

OBJECTIFS DU COMITE DE PILOTAGE

- **Présenter les conclusions de l'étude confiée à Ineum Consulting.**
- **Échanger et discuter autour des éléments présentés.**

SOMMAIRE

1. **Rappels**
   - 1.1 Démarche générale, planning et travaux réalisés
   - 1.2 Synthèse des travaux de benchmark
   - 1.3 Principales limites de l'organisation actuelle de la fonction immobilier / bâtiments de la ville
2. **Proposition de scenarii d'organisation cible**
   - 2.1 Objectifs poursuivis par l'organisation cible de la fonction immobilier / bâtiments de la ville
   - 2.2 Quelle logique / philosophie d'organisation à explorer ?
   - 2.3 Détail des scenarii d'organisation
3. **Analyse comparative et conclusion**

1. Rappels

1.1 Démarche générale, planning et travaux réalisés (depuis le dernier Comité de Pilotage du 3 avril 2008)

PHASE 1 : CADRAGE DE L'ETUDE

- Point d'avancement : 7 janvier 2008

Comité de Pilotage du 18 janvier 2008

PHASE 2 : INVESTIGATIONS EXTERIEURES ET BILAN CRITIQUE

- Point d'avancement : 19 février 2008
- Préparation COP : 28 mars 2008

Comité de Pilotage du 3 avril 2008

PHASE 3 : TRANSPOSITION A PARIS

- Réunion de travail N°1 : 15 avril 2008
- Réunion de travail N°2 : 24 avril 2008
- Réunion de travail N°3 : 29 avril 2008

Comité de Pilotage du 7 mai 2008

- Rencontre de M. SPAETY, Responsable des Services Immobiliers de la Société Générale (Immobilier d'Exploitation).
- Animation de trois réunions de réflexion et d'échanges avec les membres du Comité de Pilotage.
- Rédaction d'un document de synthèse.
- Pré validation du présent document avec les membres du Comité de Pilotage (29 avril 2008).
- Animation d'un troisième Comité de Pilotage (réunion de ce jour : 7 mai 2008).

1. Rappels

1.2 Synthèse des travaux de benchmark

- **La connaissance du patrimoine est un préalable à la gestion immobilière. Tous les acteurs rencontrés disposent d'une vision assez fine de leur patrimoine : les m², les plans, la typologie des bâtiments et des occupations, les interventions effectuées, prévues, ….**

- **Les acteurs de ce benchmark constatent / considèrent que l'immobilier constitue un véritable levier de création de valeur / d'économies. Ils développent donc des organisations et des pratiques contribuant à la rationalisation / à l'optimisation des actifs et de leur gestion : schémas directeurs immobiliers, systèmes de facturation interne, optimisation des m², observatoire des coûts, …**

- **Les différents métiers immobiliers (Asset Management, Property Management, Facility Management (services aux bâtiments) sont très intégrés et donc réunis au sein de mêmes directions. Cette logique métier est une constante, quels que soient les modes d'organisation retenus.**

- **Les organisations des acteurs rencontrés sont très spécialisées (directions / services / équipes) et les pratiques de gestion qui sont mises en œuvre sont très orientées clients (gestion en mode projet, engagement vis-à-vis des métiers, transparence des coûts, enquêtes de satisfaction, outils permettant de gérer les demandes des clients, …).**

- **La fonction achat est indépendante de la fonction immobilier / bâtiments chez tous les acteurs de la sphère privée.**

- **La connaissance, le suivi et le partage des coûts immobiliers (entretien, maintenance, projets, …) est organisée (Service Contrôle de Gestion, outils informatiques, reporting, …).**

- **L'externalisation des prestations techniques (travaux d'entretien courant réalisés en régie) est une tendance forte.**

- **La thématique développement durable est encore peu présente / formalisée dans les organisations.**

(1) D'après les éléments communiqués oralement par les membres du Comité de Pilotage au cours des différentes réunions de travail

1. Rappels

1.3 Principales limites de l'organisation actuelle de la fonction immobilier / bâtiments de la ville (1/2)

- **Limite N°1 : la fonction immobilier / bâtiments de la Ville de Paris est éclatée entre plusieurs directions (Direction du Patrimoine et de l'Architecture, Directions Clientes, …) ; elle est peu lisible (identification des bons interlocuteurs) pour les Élus d'arrondissements :**
  - Une SLA n'équivaut pas toujours à un arrondissement,
  - Le découpage géographique ne prend pas en compte la typologie du patrimoine bâti.

- **Limite N°2 : le métier de l'Asset Management est encore peu développé à la Ville de Paris alors même que le patrimoine immobilier municipal et départemental présente des enjeux considérables (5 millions de m² de locaux très diversifiés et très contraints (collèges, écoles, crèches, …) :**
  - Un schéma directeur immobilier (pour vérifier l'optimisation / de la performance des occupations) limité aux bâtiments administratifs (environ 15% de la surface totale),
  - Pas de prise en compte des coûts d'occupation des locaux,
  - …

- **Limite N°3 : l'entretien et la maintenance du patrimoine immobilier de la ville sont gérés par plusieurs directions sans homogénéité des pratiques (patrimoine et architecture d'une part et Directions Clientes / utilisatrices d'autre part) :**
  - Les limites de responsabilités entre les différents acteurs ne sont pas toujours bien définies,
  - Le périmètre d'intervention / d'expertise en la matière est variable d'une direction gestionnaire à l'autre,
  - Et en définitive, il n'y a pas de vision homogène, globale et consolidée en matière d'entretien et de maintenance (diagnostic de la situation actuelle (nombre de m², état technique du patrimoine, liste des équipements…) vision pluriannuelle des travaux, coûts associés, …).

(1) D'après les éléments communiqués oralement par les membres du Comité de Pilotage au cours des différentes réunions de travail

1. Rappels

1.3 Principales limites de l'organisation actuelle de la fonction immobilier / bâtiments de la ville (2/2)

- **Limite N°4 : les Directions Clientes / les Mairies d'Arrondissements qui sont notamment responsables des budgets d'entretien et de maintenance ont une vision fonctionnelle de leur patrimoine immobilier. Elles auraient donc tendance à privilégier les actions liées au « confort » des usagers au détriment d'interventions permettant d'assurer une meilleure pérennité du bâti.**

- **Limite N°5 : la vision prévisionnelle de l'entretien et de la maintenance du patrimoine n'est pas suffisamment développée.**

- **Limite N°6 : des fonctions supports bâtiments (achat, finances, logistiques, ...) qui sont éclatées à la Direction du Patrimoine et de l'Architecture (dans le cadre du schéma territorial d'implantation) alors même qu'elles sont centralisées dans les autres directions.**

- **Limite N°7 : une articulation perfectible entre la Direction du Patrimoine et de l'Architecture et les Directions Clientes pour la programmation / le montage des opérations :**
  - Rôles et prérogatives des uns et des autres,
  - Faiblesse de la maîtrise d'ouvrage dans l'expression des besoins notamment pour le patrimoine non standard (bibliothèques, conservatoires, ...) à la différence du patrimoine bien identifié (écoles, crèches, ...),
  - Difficultés pour stabiliser les programmes,
  - Non respect des plannings, ...

- **Limite N°8 : un manque de lisibilité, de transparence, d'analyse critique dans la gestion des opérations, notamment au plan financier.**

- **Limite N°9 : une tradition de forte internalisation des prestations qui n'a jamais été remise en cause de manière globale.**

SOMMAIRE

1. **Rappels**
   - 1.1 Démarche générale, planning et travaux réalisés
   - 1.2 Synthèse des travaux de benchmark
   - 1.3 Principales limites de l'organisation actuelle de la fonction immobilier / bâtiments de la ville
2. **Proposition de scenarii d'organisation cible**
   - 2.1 Objectifs poursuivis par l'organisation cible de la fonction immobilier / bâtiments de la ville
   - 2.2 Quelle logique / philosophie d'organisation à explorer ?
   - 2.3 Détail des scenarii d'organisation
3. **Analyse comparative et conclusion**

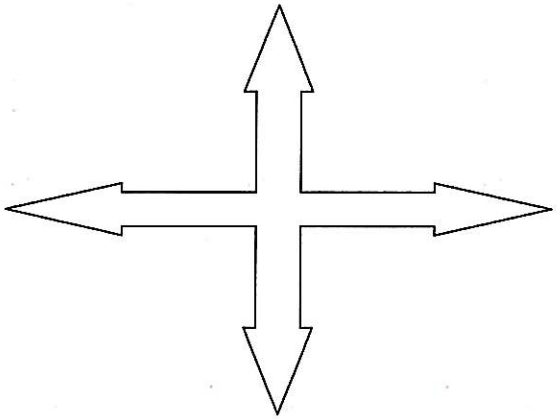
2. Proposition de scenarii d'organisation cible

2.1 Objectifs poursuivis par l'organisation cible de la fonction immobilier / bâtiments de la ville ?

- **L'organisation cible de la fonction immobilier / bâtiments doit contribuer à l'atteinte des 4 objectifs suivants :**

Renforcer la satisfaction des clients
(Élus, Mairies d'Arrondissements, Directions Clientes [1], usagers finaux, ...)

Garantir la pérennité *du patrimoine et la* ***sécurité*** *des biens et des personnes*



Améliorer des pratiques
(approche coût global, démarche HQE, vision consolidée, ...)

Optimiser les coûts *directs (achats de travaux, de contrats, ...) et indirects (frais de structure)*

[1] Dans la suite du document et par souci de lisibilité, les Directions Clientes seront désignées sous le terme de **Directions Clientes**. Les besoins exprimés par ces Directions Clientes intègrent le rôle des Élus et des Élus d'Arrondissements.

2. Proposition de scénarii d'organisation cible

2.2 Quelle logique / philosophie d'organisation à explorer ? (1/2)

- **Nous avons vu dans le cadre du benchmark qu'il y existait trois typologies d'organisation :**
  - Des **organisations par métier** (Asset, Property, Facility) : BNP, France Télécom, AP-HP, ...
  - Des **organisations par nature de patrimoine** (à l'intérieur desquelles on peut retrouver une vision métier) : ADP, Total,
  - Des **organisations matricielles** pouvant combiner différentes dimensions : des clients, des métiers, des projets, ...
  - A noter :
    - La géographie n'est qu'une variable des logiques / schémas d'organisation précédents,
    - Le mode projet constitue un mode de fonctionnement et non pas une typologie d'organisation.
- **Nous n'avons pas observé d'organisation matricielle de la fonction immobilier / bâtiments. ADP est en effet le seul acteur qui s'est organisé selon cette logique matricielle avec cependant une fonction immobilier / bâtiments « noyée » dans les fonctions techniques de cette organisation. Il a abandonné cette optique en 2003. Nous proposons de ne pas explorer cette piste.**

- **Exemple de ce que pourrait être une organisation matricielle de la fonction immobilier / bâtiments (présences de responsables « en lignes et en colonnes de la matrice ») :**

	Responsable entretien / maintenance courante	Responsable entretien / maintenance programmée	Responsable opérations neuves	Etc. ...
Responsable bâtiments administratifs				
Responsable équipements publics				
Etc. ...				

Partage / limites de responsabilités à trouver au niveau de chaque croisement

2. Proposition de scenarii d'organisation cible

2.2 Quelle logique / philosophie d'organisation à explorer ? (2/2)

- **Nous proposons d'aborder trois scenarii d'organisation :**
  - **<u>Scénario 1</u> : organisation par métier de la fonction immobilier / bâtiments**
  - **<u>Scénario 2</u> : organisation par typologie de patrimoine de la fonction immobilier / bâtiments**
    - **Équipements Publics** (collèges, écoles, crèches, ...) => 4,3 millions de m² environ ; patrimoine (existant ou à créer) « cœur de métier » des 13 Directions Clientes (DASCO, ...).
    - **Immobilier Tertiaire** : (locaux administratifs et techniques) => 700 000 m² environ ; patrimoine (existant ou à créer) ou sont installées les 25 directions de la Ville de Paris.

- **<u>Démarche méthodologique</u> :**
  - Pour chacun de ces trois scenarii nous abordons successivement les problématiques suivantes :
    - **A /** Quel **périmètre** et quelle(s) direction(s) pour la fonction immobilier / bâtiments ?
    - **B /** Quelle **articulation** entre les différents acteurs de la fonction immobilier / bâtiments :
      - Au plan budgétaire ?
      - Pour la mise en œuvre opérationnelle de ces budgets ?
    - **C /** Combien de **niveau d'organisation** pour la ou les direction(s) en charge de la fonction immobilier / bâtiments ?
    - **D /** Quelle **répartition des rôles** entre le niveau central et le niveau local ?
    - **E /** Quel **maillage territorial** pour le niveau local de l'organisation ?
    - **F /** Quel **positionnement** pour les fonctions achat et contrôle de gestion ?

- **Les résultat de ces différents points d'analyse permettent d'établir, pour chaque scénario, un macro organigramme cible de la ou des direction(s) en charge de la fonction immobilier / bâtiments.**

ineum consulting

Scénario 1

ORGANISATION PAR METIER DE LA FONCTION IMMOBILIER / BATIMENTS

Sous entendu pour l'ensemble du patrimoine de la Ville (équipements publics et immobilier tertiaire : environ 5 millions de m²)

Scénario 1

2. Proposition de scenarii d'organisation cible

2.3 Détail des scenarii d'organisation

A / Quel périmètre et quelle(s) direction(s) pour la fonction immobilier / bâtiments ? (1/3)

1) Deux solutions sont envisageables (non exhaustives ; seules les solutions a priori les plus pertinentes sont présentées) :

X Périmètre envisageable pour la fonction immobilier / bâtiments

	Asset Management	Property Management			Facility Management	
		Gestion Technique		Gestion Locative	Services aux bâtiments	Services aux occupants
		Projets	Entretien / maintenance			
Solution 1	X	X	X	X	X	X
Solution 2	X	X	X	X	X	
Solution 3	X	X	X	X	X	X

Bâtiments administratifs (immobilier tertiaire) uniquement

Projets	*Travaux neufs, de restructuration, de réhabilitation, d'aménagements, d'amélioration, …*
Entretien / maintenance	*Définition des standards et de la politique d'entretien, de maintenance, énergétique, … Travaux nécessaires au maintien de la pérénnité et de la sécurité du patrimoine (clos / couvert, mise aux normes, grosses réparations et gros entretien, …)*
Services aux bâtiments	*Exploitation et gestion courante : gestion des fluides, gestion des contrats de nettoyage et d'entretien / maintenance, petits travaux d'entretien courant, petits travaux d'amélioration, …*
Services aux occupants	*Moyens généraux : déménagements, restauration, réservation de salles, courrier, reprographie, accueil, …*

Scénario 1

2. Proposition de scenarii d'organisation cible

2.3 Détail des scénarii d'organisation

A / Quel périmètre et quelle(s) direction(s) pour la fonction immobilier / bâtiments ? (2/3)

- **2) Analyse des trois solutions :**
  - La solution N°1 offre une vision très intégrée / maximaliste de l'immobilier et des bâtiments.
  - La solution N°2 au contraire offre une vision plus limitée, en particulier sur des aspects pouvant impacter l'immobilier : déménagements et configuration de locaux à prévoir, …

- **3) Les enseignements clefs / pertinents du benchmark :**
  - Les différents métiers immobiliers (AM, PM, FM) sont très intégrés et réunis au sein d'une même direction.
  - La solution N°1 a été retenue par des acteurs qui gèrent un **patrimoine immobilier tertiaire** (BNP, Société générale, Total) ce qui n'est pas le cas de la Ville de Paris **(dans ce scénario : équipements publics et immobilier tertiaire)**.

- **4) Notre avis :**
  - La solution N°3 (intermédiaire entre les solutions N°1 et 2).
  - Nous proposons qu'une **« Direction de l'Immobilier et des Bâtiments » (DIB)** rassemble les différents métiers (sauf FM Services aux occupants sur les équipements publics).

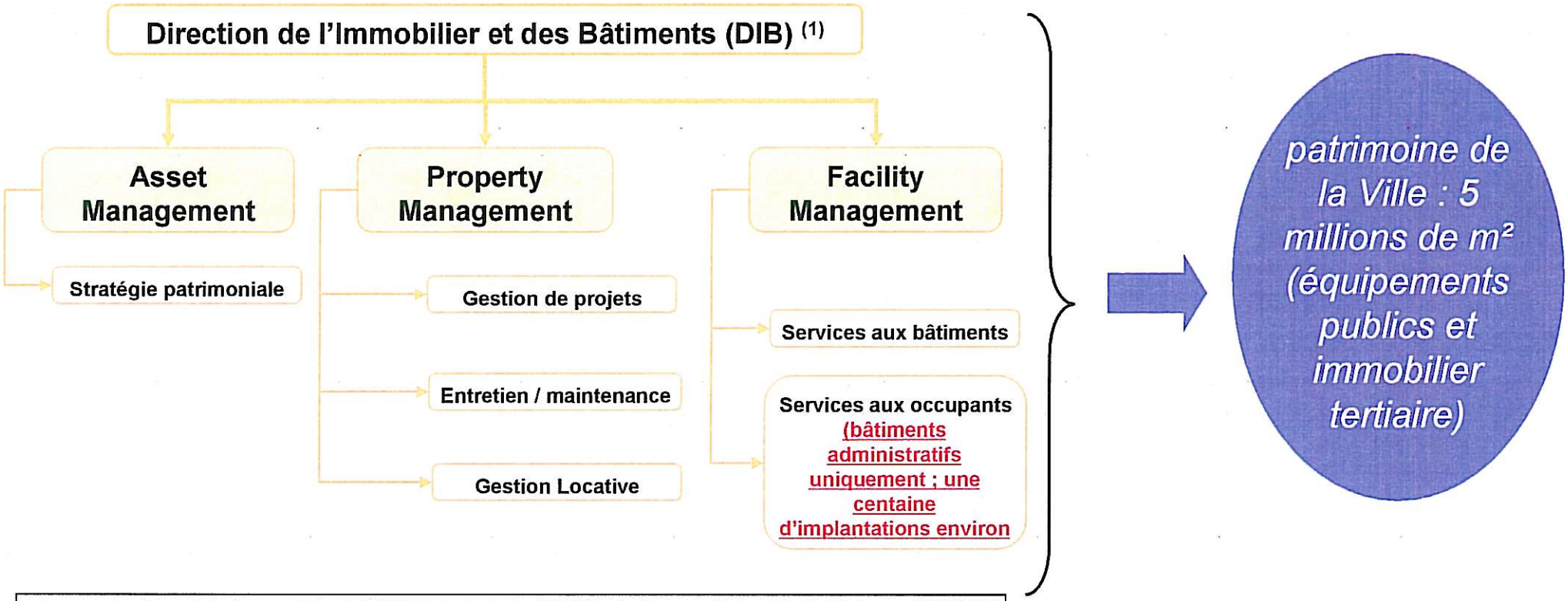
Scénario 1

2. Proposition de scenarii d'organisation cible

2.3 Détail des scenarii d'organisation

A / Quel périmètre et quelle(s) direction(s) pour la fonction immobilier / bâtiments ? (3/3)

Traduction organisationnelle et fonctionnelle



3 métiers regroupés au sein d'une même direction

(1) Ce schéma ne doit pas être considéré comme un organigramme mais comme une illustration de ce qui est présenté page(s) précédente(s)

Scénario 1

2. Proposition de scenarii d'organisation cible

2.3 Détail des scenarii d'organisation

B / Quelle articulation entre les différents acteurs de la fonction immobilier / bâtiments ? (1/5)

a) Au plan budgétaire ?

- **1) Les solutions suivantes sont envisageables (non exhaustifs ; seules les solutions a priori les plus pertinentes sont présentées) :**

Responsabilités budgétaires au niveau de la fonction immobilier / bâtiments

	AM	PM			FM
		Gestion Technique		Gestion Locative	Services aux bâtiments et aux occupants des bâtiments administratifs
		Projets	Entretien / maintenance		
Solution 1	DIB	DIB	DIB	DIB	DIB
Solution 2	DIB	DIB	DIB	DIB	Autre(s)
Solution 3	DIB	Autre(s)	DIB	DIB	DIB
Solution 4	DIB	Autre(s)	DIB	DIB	Autre(s)

Autre(s) : Directions Clientes par exemple

- **2) Analyse des différentes solutions :**
  - Les budgets des projets sont très étroitement liés à l'activité « cœur de métier » des treize Directions Clientes (nécessité de construire une crèche, d'agrandir une école, ...). Pour cette raison, il ne nous semble nécessaire que les treize Directions Clientes conservent cette prérogative. En outre, cela créé une relation client / fournisseur de fait avec la Direction de l'Immobilier et des Bâtiments (avec les obligations que cela implique).
  - Le fait de confier à une direction unique les budgets d'entretien et de maintenance permettrait de couvrir les limites relatives au manque de vision homogène, globale et consolidée et à l'opposition en vision technique et fonctionnelle d'un bâtiment en matière d'entretien et de maintenance.
  - La position à adopter en matière d'exploitation / gestion courante et de moyens généraux nous semble devoir aller dans le même sens :
    - Pour les mêmes raisons que précédemment,
    - Pour mieux analyser / articuler les différents niveaux d'intervention technique sur le patrimoine.

Scénario 1

2. Proposition de scenarii d'organisation cible

2.3 Détail des scenarii d'organisation

B / Quelle articulation entre les différents acteurs de la fonction immobilier / bâtiments ? (2/5)

a) Au plan budgétaire ?

- **3) Les enseignements clefs / pertinents du benchmark :**
  - En matière de projets et d'entretien / maintenance, la solution N°3 est celle qui est retenue par de nombreux acteurs immobiliers : France Télécom, BNP, Total, Conseil Régional Île de France, La Poste, ...
  - La situation peut être plus nuancée en matière d'exploitation et de gestion courante, notamment en raison de typologies d'occupations (propriétaire occupant, locataire de la foncière, ...), de règles internes, ...

- **4) Notre avis :**
  - La solution N°3.
  - A noter :
    - Les Directions Clientes ne gèrent plus aucun budget lié à l'entretien / maintenance et à l'exploitation / gestion courante du patrimoine.
    - Sur les projets et les opérations de type travaux neufs, restructuration, ... les Directions Clientes **conservent (voire même renforcent) leur rôle de maître d'ouvrage (expression de besoin, pilotage, ...)** (la Direction de l'Immobilier et des Bâtiments étant le maître d'ouvrage délégué).
    - Même si elle n'est pas responsable du budget des projets, la Direction de l'Immobilier et des Bâtiments conserve un rôle prépondérant d'expertise pour le chiffrage des besoins exprimés par les Directions Clientes.

Scénario 1

2. Proposition de scenarii d'organisation cible

2.3 Détail des scenarii d'organisation

B / Quelle articulation entre les différents acteurs de la fonction immobilier / bâtiments ? (3/5)

b) Pour la mise en œuvre opérationnelle de ces budgets ?

- **1) Les solutions suivantes sont envisageables (non exhaustives ; seules les solutions a priori les plus pertinentes sont présentées) :**

Responsabilité de la mise en œuvre des budgets de la fonction immobilier / bâtiments

	AM	PM			FM
		Gestion Technique		Gestion Locative	Services aux bâtiments et aux occupants des bâtiments administratifs
		Projets	Entretien / maintenance		
Solution 1	DIB	DIB	DIB	DIB	DIB
Solution 2	DIB	DIB	DIB	DIB	Autre(s)
Solution 3	DIB / autre(s)	DIB / autre(s)	DIB / autre(s)	DIB	DIB / autre(s)

- **2) Analyse des différentes solutions :**
  - La gestion des projets et des opérations d'entretien / maintenance nécessite une forte technicité / expertise / savoir faire ce qui légitime la mise en œuvre de ces opérations par des équipes spécialisées de la Direction de l'Immobilier et des Bâtiments.
  - La mise en œuvre des activités liées à la gestion à l'exploitation courante des immeubles au niveau des Directions Clientes signifierait / impliquerait notamment :
    - Que l'exploitation et la gestion courante d'un immeuble entre dans le « cœur de métier » des ces directions,
    - Que ces directions se dotent (et / ou confortent) d'une organisation adaptée, pour par exemple activer et contrôler des prestations au titre des contrats d'entretien et de maintenance,
    - Que les équipes régie (qui interviennent aujourd'hui sur des interventions d'entretien courant) soient placées sous la responsabilités opérationnelles des Directions Clientes,
  - Et en définitive la solution N°2 (et dans une moindre mesure la solution N°3) génère de multiples risques : éparpillement, redondances, dégradation de la qualité des prestations, plus grandes difficultés à établir les interfaces, ...

Scénario 1

2. Proposition de scenarii d'organisation cible

2.3 Détail des scenarii d'organisation

B / Quelle articulation entre les différents acteurs de la fonction immobilier / bâtiments ? (4/5)

b) Pour la mise en œuvre opérationnelle de ces budgets ?

- **3) Les enseignements clefs / pertinents du benchmark :**
  - D'une manière générale, les acteurs qui sont responsables des budgets sont ceux qui les mettent en œuvre.
  - On remarque cependant que certains acteurs comme le Conseil Régional Île-de-France ou l'AP-HP (patrimoine dispersé, équipes en place localement, ...) ont opté pour la solution N°3 (délégations de certaines activités aux Lycées et aux sites hospitaliers sur la base de standards définis au niveau de la direction immobilier).

- **4) Notre avis :**
  - La solution N°1.
  - A noter :
    - Les Directions Clientes n'ont plus d'équipes opérationnelles dédiées à la gestion immobilière. Elles s'en remettent intégralement à la Direction de l'Immobilier et des Bâtiments.
    - Elles conservent cependant des collaborateurs qui incarneront (et renforceront) le rôle du maître d'ouvrage qui leur est dévolu pour les opérations de type travaux neufs, restructurations, aménagement, ...

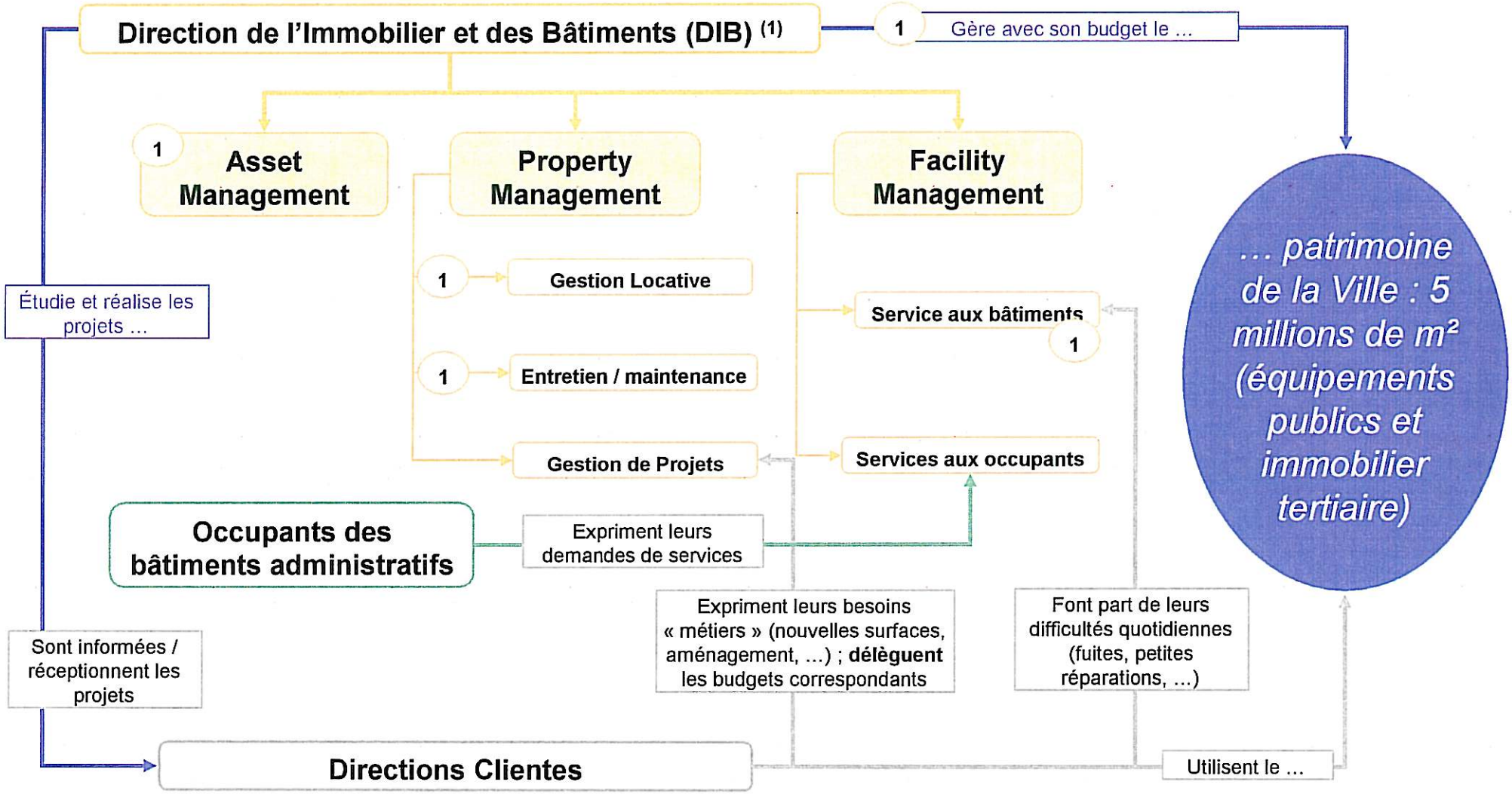
Scénario 1

2. Proposition de scenarii d'organisation cible

2.3 Détail des scenarii d'organisation

B / Quelle articulation entre les différents acteurs de la fonction immobilier / bâtiments ? (5/5)

Traduction organisationnelle et fonctionnelle



(1) Ce schéma ne doit pas être considéré comme un organigramme mais comme une illustration de ce qui est présenté page(s) précédente(s)

Scénario 1

2. Proposition de scenarii d'organisation cible

2.3 Détail des scenarii d'organisation

C / Combien de niveaux d'organisation pour la Direction de l'Immobilier et des Bâtiments ?

- **1) Deux solutions sont envisageables (non exhaustives ; seules les solutions a priori les plus pertinentes sont présentées) :**
  - Solution 1 : un niveau d'organisation (le niveau central),
  - Solution 2 : deux niveaux d'organisation (le niveau central et le niveau local).

- **2) Analyse des différentes solutions :**
  - Il s'agit ici d'évaluer le besoin de proximité :
    - Les activités relevant des métiers de l'Asset management et du Property Management (volet gestion locative) peuvent être réalisées d'un niveau central de l'organisation : pas / peu de relation avec les Directions Clientes / les usagers finaux.
  - S'agissant des métiers liées à la gestion technique des bâtiments, le besoin de proximité sera d'autant plus important que :
    - La réactivité attendue de l'activité est forte (ce qui est le cas pour les équipements publics),
    - Les déplacements sur sites engendrés par l'activité sont plus consommateurs de ressources s'ils sont effectués d'un niveau central de l'organisation (ce qui est le cas notamment lorsque l'on parle des équipes de régie),
    - Des structures / interlocuteurs en relation avec la fonction immobilier / bâtiment sont présents au niveau local (ce qui est le cas à la Ville de Paris : Mairie d'Arrondissement par exemple).

- **3) Les enseignements clefs / pertinents du benchmark :**
  - Aucun point particulier (aucun acteur n'ayant un patrimoine localisé uniquement sur le territoire de la Ville).

- **4) Proposition Ineum Consulting :**
  - La solution N°2.

Scénario 1

2. Proposition de scenarii d'organisation cible

2.3 Détail des scenarii d'organisation

D / Quelle répartition des rôles entre les deux niveaux de l'organisation de la Direction de l'Immobilier et des Bâtiments ?

- **1) Hypothèse de base :**
  - Compte tenu des moyens de communication actuels (messageries, portails, téléphones portables, ...) on considère que la réalisation de l'essentiel des fonctions supports (ressources humaines, juridique, marchés, comptabilité / finance, ...) peut être regroupée à un niveau central de l'organisation dans une perspective d'économies d'échelle.

- **2) La vocation et la configuration des entités de proximité de la Direction de l'Immobilier et des Bâtiments :**
  - Est-il possible de gérer des opérations importantes (travaux neufs, restructurations, grosses réparations et gros entretien, ...) depuis un niveau central de l'organisation ? **A priori oui**.
  - Est-il pertinent de « disperser » des ressources humaines très techniques / qualifiées sur le terrain ? Faut-il au contraire centraliser pour harmoniser et professionnaliser les acteurs, notamment en matière de **définition et de programmation de projets / opérations** ? **A priori oui**.
  - Dans cette optique, la vocation des entités de proximité relèverait donc plutôt du Facility Management.

- **3) Les enseignements clefs / pertinents du benchmark :**
  - Les structures « locales » interviennent dans des cadres relativement bien normalisés par le niveau central de l'organisation.
  - Les acteurs rencontrés gèrent « à distance » des opérations de taille significative. Exemple de la BNP qui gère des opérations d'aménagement d'agences bancaires avec seulement 10 représentations locales. C'est le cas également des bailleurs sociaux.

- **4) Notre avis :**
  - Focaliser le rôle des entités de proximité bâtiments sur la mise en œuvre des actions liées à l'exploitation et à la gestion courante du patrimoine.
  - A noter :
    - La centralisation de certaines activités ou de certains métiers n'implique pas nécessairement une perte d'interlocuteurs de référence pour les Directions Clientes (possibilité d'avoir un « découpage analytique » de l'organisation).

Scénario 1

2. Proposition de scenarii d'organisation cible

2.3 Détail des scenarii d'organisation

E / Quel maillage territorial pour le niveau local de l'organisation ?

- **1) Deux solutions sont envisageables (non exhaustives ; seules les approches a priori les plus pertinentes sont présentées) :**
  - Il y a une première approche, « stratégique », qui considèrerait que le découpage géographique applicable aux entités de proximité de la Direction de l'Immobilier et des Bâtiments devrait être conforme à un découpage existant (arrondissements, maillage des autres Directions Clientes de la Ville, ...),
  - Il y a une seconde approche, « organisationnelle » cette fois-ci, basée sur des contraintes purement logistiques (implantation des locaux et du patrimoine, temps de déplacement, ...).

- **2) Analyse des différentes solutions :**
  - L'approche organisationnelle contribuera plus efficacement à l'optimisation des coûts .... certainement un peu au détriment de l'approche client.

- **3) Les enseignements clefs / pertinents du benchmark :**
  - L'approche organisationnelle prédomine : BNP, France Télécom, La Poste, ...

- **4) Notre avis :**
  - Compte tenu des spécificités de votre contexte et de votre patrimoine (Élus, équipements publics, ...) la première approche nous semble plus pertinente.

2. Proposition de scenarii d'organisation cible

2.3 Détail des scenarii d'organisation

F / Quel positionnement pour les fonctions achats et contrôle de gestion ?

- **1) Deux solutions sont envisageables (non exhaustives ; seules les approches a priori les plus pertinentes sont présentées) :**
  - Des fonctions achats et contrôle de gestion intégrées au sein de la Direction de l'Immobilier et des Bâtiments,
  - Des fonctions indépendantes.

- **2) Analyse des différentes solutions :**
  - En matière d'achats, la mise en place d'une totale indépendance de la fonction (qui serait alors positionnée en dehors de la DIB et sans lien hiérarchique avec elle) garantit l'objectivité et la transparence. Néanmoins, compte tenu des contraintes du Code des Marchés Publics (publication, CAO, ...) ce principe pourrait être mis de côté.
  - En revanche, il est indispensable :
    - De centraliser les achats immobiliers / bâtiments (économie d'échelles, ...),
    - De « mettre en tension » des acheteurs et des prescripteurs.
  - Même logique au niveau de la fonction contrôle de gestion (règles de la comptabilité publique, ...).

- **3) Les enseignements clefs / pertinents du benchmark :**
  - Les achats sont indépendants de l'immobilier chez tous les acteurs de la sphère privé. En matière de contrôle de gestion les choix organisationnels sont très variés ; la seule constante que l'on observe partout est la très grande transparence des coûts immobiliers (accès aux outils informatiques, ...).

- **4) Notre avis :**
  - Créer des fonctions dédiées (achats et contrôle de gestion) au sein de la Direction de l'Immobilier et des Bâtiments. La nécessité de structurer ces fonctions est plus forte (à court terme) que de les rendre indépendantes.

Scénario 1

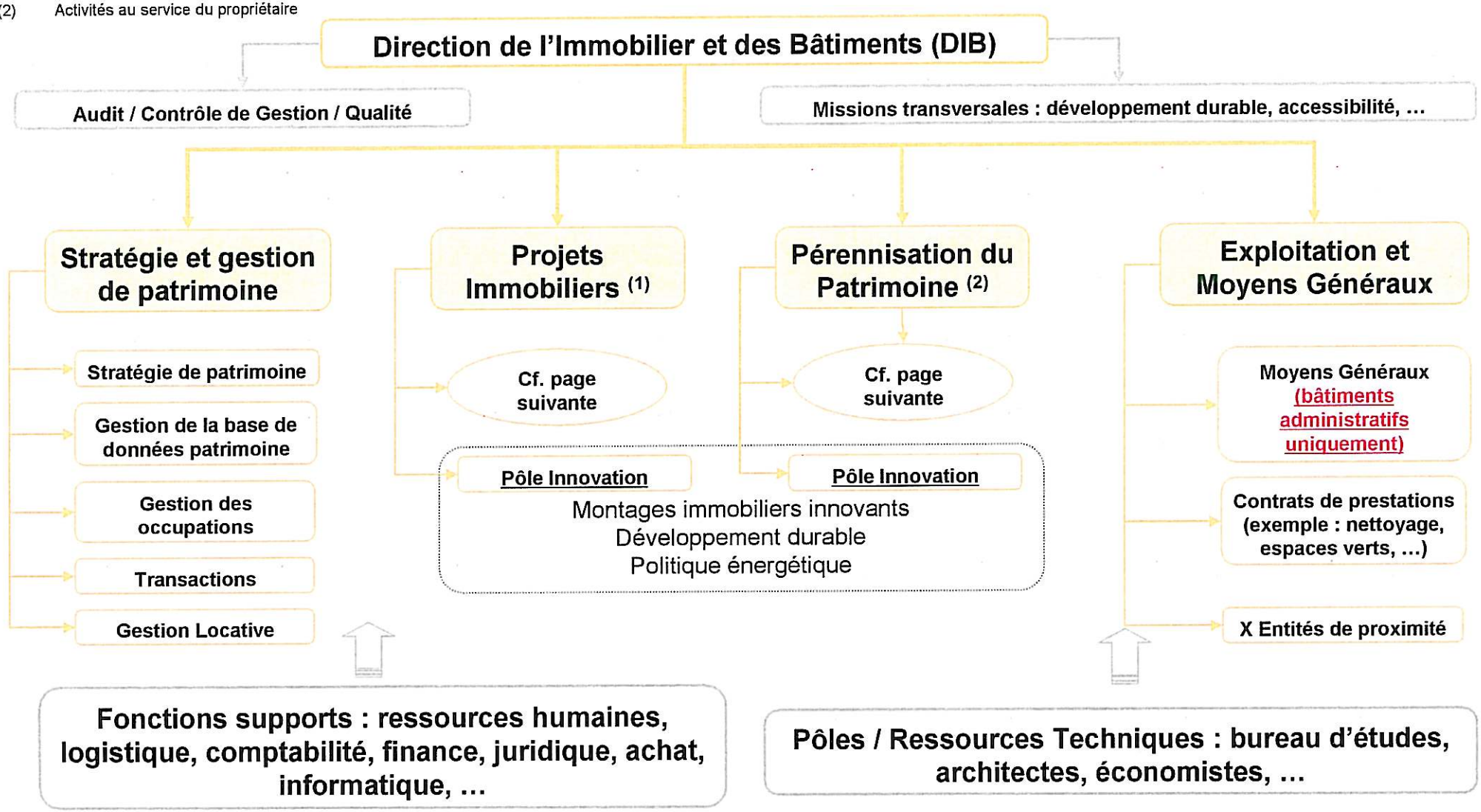
2. Proposition de scenarii d'organisation cible

2.3 Détail des scenarii d'organisation

Macro organigramme cible de la Direction de l'Immobilier et des Bâtiments (1/5)

(1) Activités au service des Directions Clientes

(2) Activités au service du propriétaire



Scénario 1

2. Proposition de scenarii d'organisation cible

2.3 Détail des scenarii d'organisation

Macro organigramme cible de la Direction de l'Immobilier et des Bâtiments (2/5)

Direction de l'Immobilier et des Bâtiments (DIB)

Projets Immobiliers

Équipements / bâtiments nouveaux

Spécialisation par type de projet

Projet standards
- Chef de Projet crèches
- Chef de Projet écoles
- ...

Projets complexes
- Chef de Projet

Équipements / bâtiments existants

Spécialisation par type de client

- Chef de Projet DASCO
- Chef de Projet DJS
- Chef de Projet ...

Rôle des Chefs de Projet Immobiliers

- Prise en compte des besoins des Directions Clientes (ces dernières devant également identifier leur propre Chef de Projet Interne)
- Étude de faisabilité des opérations (estimation des coûts, des contraintes techniques, ...)
- Programmation / planification des projets avec les Directions Clientes
- Organisation de la mise en œuvre des opérations (constitution des structures projets au sein de la Direction de l'Immobilier et des Bâtiments)
- Pilotage des projets :
  - En interne : management des ressources mobilisées, validation des étapes clefs, ...
  - Interface avec / reporting auprès de la Direction Gestionnaire pour le suivi de l'avancement des travaux et des coûts
- Réalisation « en directe » de certains projets

Scénario 1

2. Proposition de scénarii d'organisation cible

2.3 Détail des scénarii d'organisation

Macro organigramme cible de la Direction de l'Immobilier et des Bâtiments (3/5)

Direction de l'Immobilier et des Bâtiments (DIB)

Pérennisation du Patrimoine

Contrats d'entretien et de maintenance

- Ascenseurs
- Courants forts / faibles
- Portes automatiques
- Robinetterie
- .....

Spécialisation par type de prestations

Travaux Programmés

- Monteur d'opérations
- Conducteur d'opérations
- ...

Spécialisation par secteur

Sécurité

Rôle du niveau central de l'organisation en matière de contrats

- Souscription ; suivi des échéances ; renouvellement
- Rédaction des cahiers des charges
- Vérification des facturations (à l'aide des travaux de contrôle effectués localement)
- Analyse de la pertinence des contrats, ...

Rôle du niveau central de l'organisation en matière de travaux programmés

- Visites de site / consolidation des travaux d'entretien programmés émanant des entités de proximité
- Mise en œuvre des opérations d'entretien programmé, ...

Rôle du niveau central de l'organisation en matière de sécurité

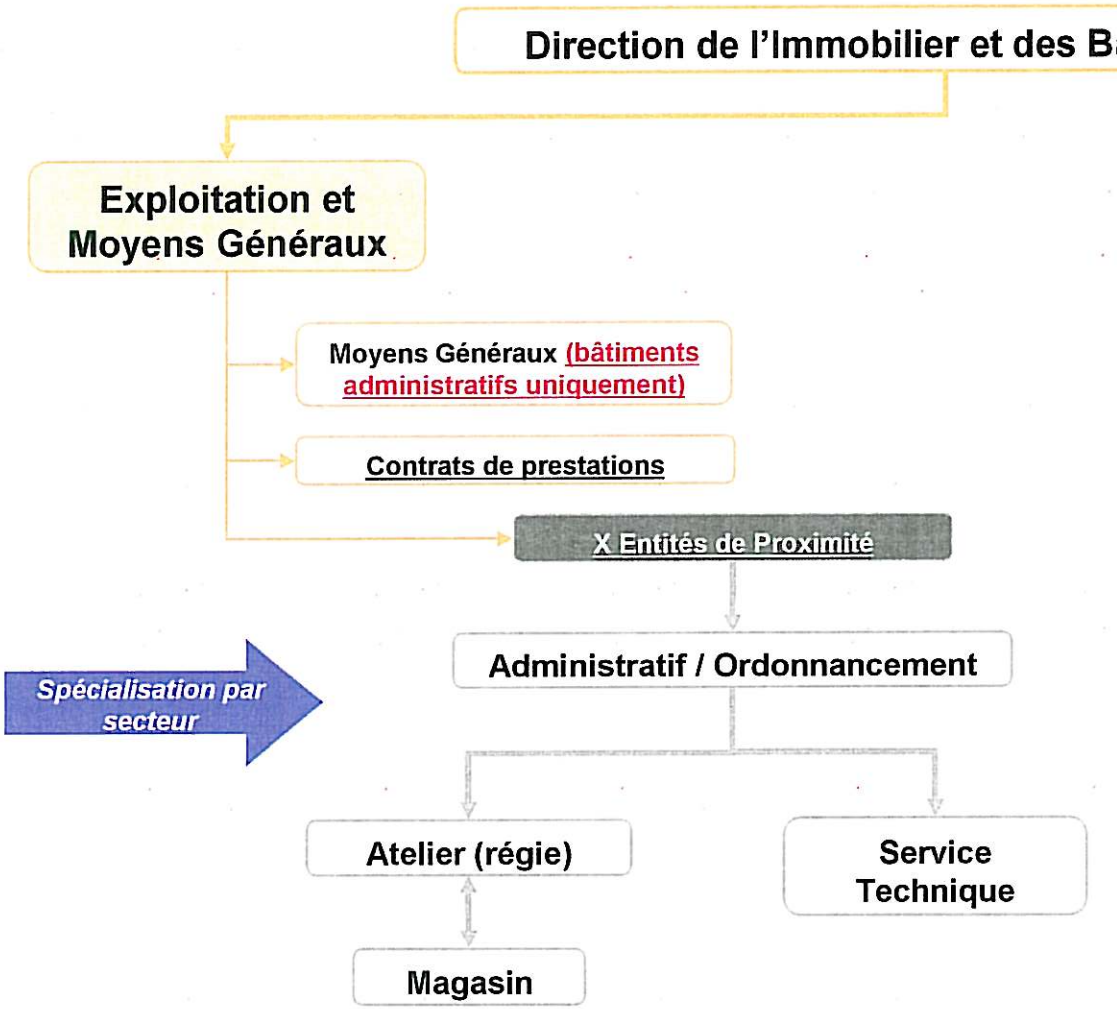
- Veille réglementaire ; définition de la démarche sécurité
- Analyse des risques ; identification / traitement des priorités

Scénario 1

2. Proposition de scenarii d'organisation cible

2.3 Détail des scenarii d'organisation

Macro organigramme cible de la Direction de l'Immobilier et des Bâtiments (4/5)



Rôle du niveau local de l'organisation

- Prise en compte des demandes d'intervention (Élus, Directions Clientes, …)
- Mise en œuvre des contrats définis par le niveau central
- Intervention en régie ; gestion des stocks
- Contrôle et évaluation des prestations des fournisseurs
- Collecte d'informations pour le niveau central de l'organisation (programmation des travaux, …)
- Mise en œuvre de la démarche sécurité
- Gestion des compteurs de fluides,
- …

Scénario 1

2. Proposition de scenarii d'organisation cible

2.3 Détail des scenarii d'organisation

Macro organigramme cible de la Direction de l'Immobilier et des Bâtiments (5/5)

Direction de l'Immobilier et des Bâtiments (DIB)

Fonctions supports : ressources humaines, logistique, comptabilité, finance, juridique, achat, informatique, …

Zoom Achats

Responsable de Familles d'Achats / Acheteur

- **Prestations intellectuelles**
- **Travaux**
- **Contrats**
- **…**

Nature des missions au niveau des acheteurs

- Participer au processus de planification des besoins / de décision d'engagement des projets
- Définir les stratégies achats
- Prendre connaissance des besoins techniques et des contraintes (délais, …) exprimés par les prescripteurs
- Préparer et lancer les consultations
- Analyser les offres ; négocier (selon procédures)
- Établir les rapports d'analyse et les transmettre aux prescripteurs
- Contractualiser (après choix prescripteur) ; gérer les avenants
- Piloter la démarche qualité / performance fournisseurs (évaluation, sourcing, réduction du nombre de fournisseur, …)
- Effectuer le reporting d'activité (suivi des CA d'achat, suivi des gains, suivi de la performance des fournisseurs, …)
- Tenir et mettre à jour le fichier fournisseurs (adresses, performances, …)

Scénario 1

2. Proposition de scenarii d'organisation cible

2.3 Détail des scenarii d'organisation

En synthèse

- **Principes directeurs du scénario 1 :**
  - Centralisation de tous les métiers immobiliers (AM + PM + FM technique + FM occupants des bâtiments administratifs uniquement) au niveau de la Direction de l'Immobilier et des Bâtiments.
  - Organisation identique pour toutes typologies de patrimoine (une entité de proximité pouvant par exemple indistinctement gérer des écoles, des crèches, des bâtiments administratifs, ...).
  - Responsabilité de tous les budgets « immobiliers » (travaux programmés, mise aux normes, exploitation et gestion courante, ...) au niveau de la Direction de l'Immobilier et des Bâtiments ; mise en œuvre des opérations / interventions associées par la DIB.
  - Responsabilité des tous les budget opérations (neuf, restructuration, aménagements, ...) au niveau des Directions Clientes ; mise en œuvre des opérations associées par la DIB (sur délégations de crédits).
  - Focalisation de la proximité sur l'exploitation et la gestion courante des bâtiments (en régie ou sur contrats) : rôle de mise en œuvre de politiques, contrats, ... définis par le niveau central.
  - Affichage de points « d'entrée / sorties » (Chef de Projet, cellule administratif / ordonnancement des entités de proximité) dédiés aux Élus et aux Directions Clientes.
  - Spécialisation des équipes et des collaborateurs : par type de projet, par secteur, par type de prestations, ...

- **Écarts par rapport à la situation actuelle :**
  - Une intégration très forte des métiers de l'immobilier et du bâtiment au sein d'une direction unique : la DIB,
  - La responsabilité des budgets d'entretien, de maintenance d'exploitation et de gestion courante et de moyens généraux (bâtiments administratifs) au niveau de la DIB,
  - Une répartition différentes des rôles entre le niveau central et le niveau local de l'organisation,
  - L'affirmation d'une organisation dédiée aux achats au sein de la DIB.

ineum consulting

Nous abordons pour l'élaboration de ce scénario N°2 la même démarche méthodologique que précédemment, c'est-à-dire les thématiques A à F. Néanmoins, nous identifions simplement les points de divergences.

Scénario 2

ORGANISATION PAR TYPOLOGIE DE PATRIMOINE DE LA FONCTION IMMOBILIER / BATIMENTS

- *Les équipements publics*
- *L'immobilier tertiaire*

Scénario 2

2. Proposition de scenarii d'organisation cible

2.3 Détail des scenarii d'organisation

A / Quel périmètre et quelle(s) directions pour la fonction immobilier / bâtiments ? (1/3)

- **1) Plusieurs solutions sont envisageables (non exhaustives ; seules les solutions a priori les plus pertinentes sont présentées) :**

X Périmètre envisageable pour la fonction immobilier / bâtiments

	Asset Management	Property Management			Facility Management	
		Gestion Technique		Gestion Locative	Services aux bâtiments	Services aux occupants
		Projets	Entretien / maintenance			
Equipements publics						
Solution 1		X	X		X	X
Solution 2		X	X		X	
Immobilier tertiaire						
Solution 1	X	X	X	X	X	X
Solution 2	X	X	X	X	X	

- **2) Analyse des différentes solutions :**
  - Les deux typologies de patrimoine ci-dessus implique des approches de gestion très différentes. Ainsi par exemple :
    - La mise en place d'un système de facturation interne des coûts immobiliers n'est pas pertinente pour des crèches,
    - Dans les établissements scolaires, les travaux importants doivent être programmés pendant l'été,
    - Les délais d'intervention « acceptables » pour répondre à une réclamations sont différents dans un bâtiment administratif et dans un immeuble recevant du public,
    - La réglementation applicable peut être spécifique,
    - …
- **… ce qui implique que le périmètre de la fonction immobilier / bâtiments est variable en fonction de la typologie du patrimoine :**

Scénario 2

2. Proposition de scenarii d'organisation cible

2.3 Détail des scenarii d'organisation

A / Quel périmètre et quelle(s) direction(s) pour la fonction immobilier / bâtiments ? (2/3)

- **2) Analyse des différentes solutions :**
  - Équipements publics :
    - Même logique que pour le scénario 1.
    - Pas d'intégration des métiers de l'Asset Management et du Property Management (volet gestion locative) car les activités liées sont peu importantes / applicables à ce type de patrimoine.
  - Immeubles tertiaires :
    - Même logique que pour le scénario 1.
    - L'intégration de l'Asset Management et du Property Management (volet gestion locative) est naturelle pour ce type de patrimoine.

- **3) Les enseignements clefs / pertinents du benchmark :**
  - Idem que scénario 1.

- **4) Notre avis :**
  - Pour les équipements publics : la solution N°2 ;
  - Pour l'immobilier tertiaire : la solution N°1.
  - Nous proposons que la **« Direction de l'Immobilier et des Bâtiments » (DIB) soit en charge des équipements publics et que la Direction de l'Immobilier Tertiaire (DIT) soit en charge des bâtiments tertiaires.**

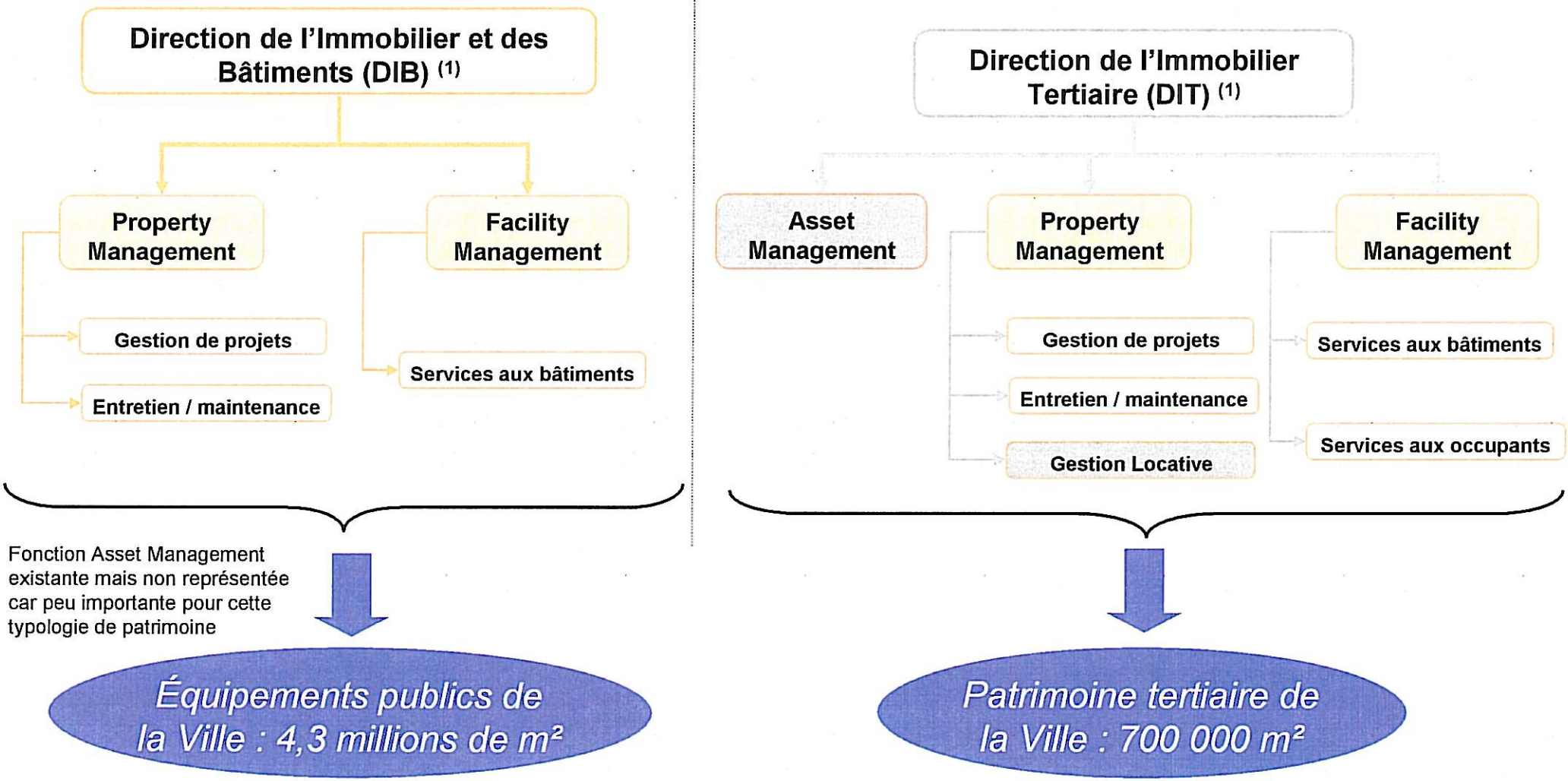
Scénario 2

2. Proposition de scenarii d'organisation cible

2.3 Détail des scenarii d'organisation

A / Quel périmètre et quelle(s) direction(s) pour la fonction immobilier / bâtiments ? (3/3)

Traduction organisationnelle et fonctionnelle



(1) Ce schéma ne doit pas être considéré comme un organigramme mais comme une illustration de ce qui est présenté page(s) précédente(s)

Scénario 2

2. Proposition de scenarii d'organisation cible

2.3 Détail des scenarii d'organisation

B / Quelle articulation entre les différents acteurs de la fonction immobilier / bâtiments ?
C / Combien de niveaux d'organisation pour les Directions Immobiliers ?
D / Quelle répartition des rôles entre les deux niveaux de l'organisation (DIB / DIT) ?
E / Quel maillage territorial pour les deux niveaux d'organisation ?
F / Quel positionnement pour les fonctions achats et contrôle de gestion ?

- **B / Idem que pour le scénario N°1 :**
  - Responsabilité de tous les budgets « immobiliers » pour les Directions Immobiliers (DIB et DIT),
  - Responsabilité de tous les budgets « projets » pour les Directions Clientes.
  - Les acteurs qui sont responsables des budgets sont ceux qui les mettent en œuvre (sauf projets).

- **C / Idem que pour le scénario N°1 :**
  - Équipements publics : idem que scénario N°1 (local / central).
  - Patrimoine tertiaire : pas ou peu de besoin de proximité soit la nécessité de créer un seul niveau d'organisation (central).

- **D / La répartition des rôles entre les deux niveaux de l'organisation des Directions Immobiliers :**
  - DIB : idem que scénario N°1 ; DIT : non applicable.

- **E / Le maillage territorial :**
  - DIB : idem que scénario N°1 ; DIT : non applicable.

- **F / Idem que scénario N°1 :**
  - Affirmation d'une organisation dédiée aux achats.

En synthèse

- **Principes directeurs du scénario 2 :**
  - Création de deux Directions de l'Immobilier : la DIB en charge des équipements publics et la DIT en charge du patrimoine tertiaire.
  - Les macro organigrammes de la DIB et de la DIT sont dans ce scénario identiques à ce qui a été vu précédemment aux différences près suivantes :
    - Services Asset Management et Gestion Locative présent uniquement à la DIT (et pas à la DIB),
    - Pas de niveau local de l'organisation pour la DIT (contrairement à la DIB).

- **Écarts par rapport à la situation actuelle :**
  - Idem que scénario 1 avec en plus la prise en compte des caractéristiques du patrimoine de la Ville.

SOMMAIRE

1. **Rappels**
   - 1.1 Démarche générale, planning et travaux réalisés
   - 1.2 Synthèse des travaux de benchmark
   - 1.3 Principales limites de l'organisation actuelle de la fonction immobilier / bâtiments de la ville
2. **Proposition de scenarii d'organisation cible**
   - 2.1 Objectifs poursuivis par l'organisation cible de la fonction immobilier / bâtiments de la ville
   - 2.2 Quelle logique / philosophie d'organisation à explorer ?
   - 2.3 Détail des scenarii d'organisation
3. **Analyse comparative et conclusion**

3. Analyse comparative et conclusion

Scénario 1 : organisation par métier	Scénario 2 : organisation par typologie de patrimoine
Un scénario organisationnel fréquemment rencontré et éprouvé (cf. benchmark) Une centralisation des différents métiers de la fonction immobilier / bâtiments permettant une responsabilité unique, une vision globale, une articulation optimale des métiers, la réalisation d'économie d'échelles, ...	Un scénario permettant une meilleure prise en compte des spécificités patrimoniales de la Ville
Pas d'inconvénient majeur	Une organisation non optimisée au niveau des moyens humains (redondances des services, dispersion des compétences, ...) Un modèle organisationnel assez peu rencontré dans le cadre du benchmark (ADP uniquement ; le cas de Total est atypique : gestion de 2 tours à la Défense)
Notre avis ★★★★	***Notre avis*** ★★☆☆