

## Prix de l'innovation Club-Finances-Afigese (1/5)

# Le Calvados récompensé pour l'optimisation de son parc immobilier

### POURQUOI ?

Le patrimoine bâti et foncier est coûteux à entretenir. Pour réaliser des économies et lancer des projets, il doit être rationalisé au moyen d'une stratégie pluriannuelle.

### POUR QUI ?

Hormis les collèges, toutes les directions sont concernées : aussi bien l'administration centrale, que les routes, les PMI et les services sociaux.

### COMMENT ?

Parmi les pistes possibles : renégocier ou résilier les baux, héberger les services dans des locaux appartenant à la collectivité, vendre ceux qui sont inoccupés...



Le Club finances de «La Gazette» et l'Afigese (Association finances, gestion et évaluation des collectivités territoriales) récompensent chaque année les collectivités faisant preuve d'innovation en matière financière ou de gestion. Nous vous présentons cette semaine le lauréat «management public local».

### Calvados 690 000 hab.

**A**près avoir revu la gestion de sa dette, réorganisé ses achats, mis en place l'évaluation des politiques publiques et retravaillé la gestion de sa masse salariale, le département du Calvados a décidé de s'attaquer à l'optimisation de son patrimoine immobilier et foncier. Un patrimoine très important et relativement éclaté : 600 000 m<sup>2</sup> de bâtiments, dont près de 40% sont répartis sur 195 sites, sans prendre en compte les collèges. «C'est un sujet complexe, car, souvent, on ne connaît pas assez bien techniquement et financièrement son patrimoine», souligne Maud Dauphinot, adjointe du directeur général adjoint (DGA) «finances et moyens» du département. Il a donc été décidé d'établir un plan pluriannuel de stratégie immobilière. «Le projet a été mené en interne, car nous voulions associer un maximum d'agents, afin qu'ils soient moteurs, s'approprient la démarche et en acceptent les contraintes», explique Antoine Lafargue, directeur général des services (DGS) au conseil départemental. Selon lui, mener la démarche

en interne a aussi permis d'économiser près de 100 000 euros en prestations de conseils.

Pour mieux connaître son patrimoine, le département a donc visité plus de 150 sites et élaboré ses propres outils, qui consistent en des grilles et fiches d'analyses, riches d'une cinquantaine de critères. Le plan comporte quatre volets : l'administration centrale, le secteur social, le service des routes et les autres types de biens. «Dans notre analyse, il y a toujours l'idée d'optimiser financièrement le parc, mais nous regardons aussi les gains qui peuvent être faits en termes de qualité d'accueil du public et d'amélioration des conditions de travail des agents», précise Maud Dauphinot. Le volet routier, avec la fusion de deux centres techniques et la reconstruction d'un

bâtiment sur un nouvel emplacement, devrait offrir un gain de 100 000 euros par an. Coté social, pas d'économies en vue : des accueils de protection maternelle et infantile ouverts quelques jours par mois vont être fermés, mais l'acquisition d'un bus et son entretien généreront des coûts. Les bâtiments centraux représentent les plus gros gisements d'économies potentielles.

### LOYERS ALLÉGÉS DE 900 000 EUROS

Fort de la vision globale de son parc, le département a pu faire des arbitrages et déceler des anomalies. Ainsi, il a très rapidement dégagé des marges de manœuvre en renégociant certains loyers. «Sur trois ou quatre bâtiments, nous avons obtenu des baisses de 30 à 40%», révèle Antoine Lafargue. La collectivité va également rendre une trentaine de locations, dont deux gros bâtiments situés au centre de Caen. «Une économie de 900 000 euros de loyers par an d'ici à 2022», assure le DGS. Les équipes seront réinstallées dans des locaux dont le Calvados est déjà propriétaire. En parallèle, une douzaine de constructions vont être cédées d'ici à quatre ans. «En 2016, nous avons vendu, pour 865 000 euros,



### AVANTAGE

Le plan ouvre des marges de manœuvre financières pour lancer des constructions et dégager de l'autofinancement.



### INCONVÉNIENTS

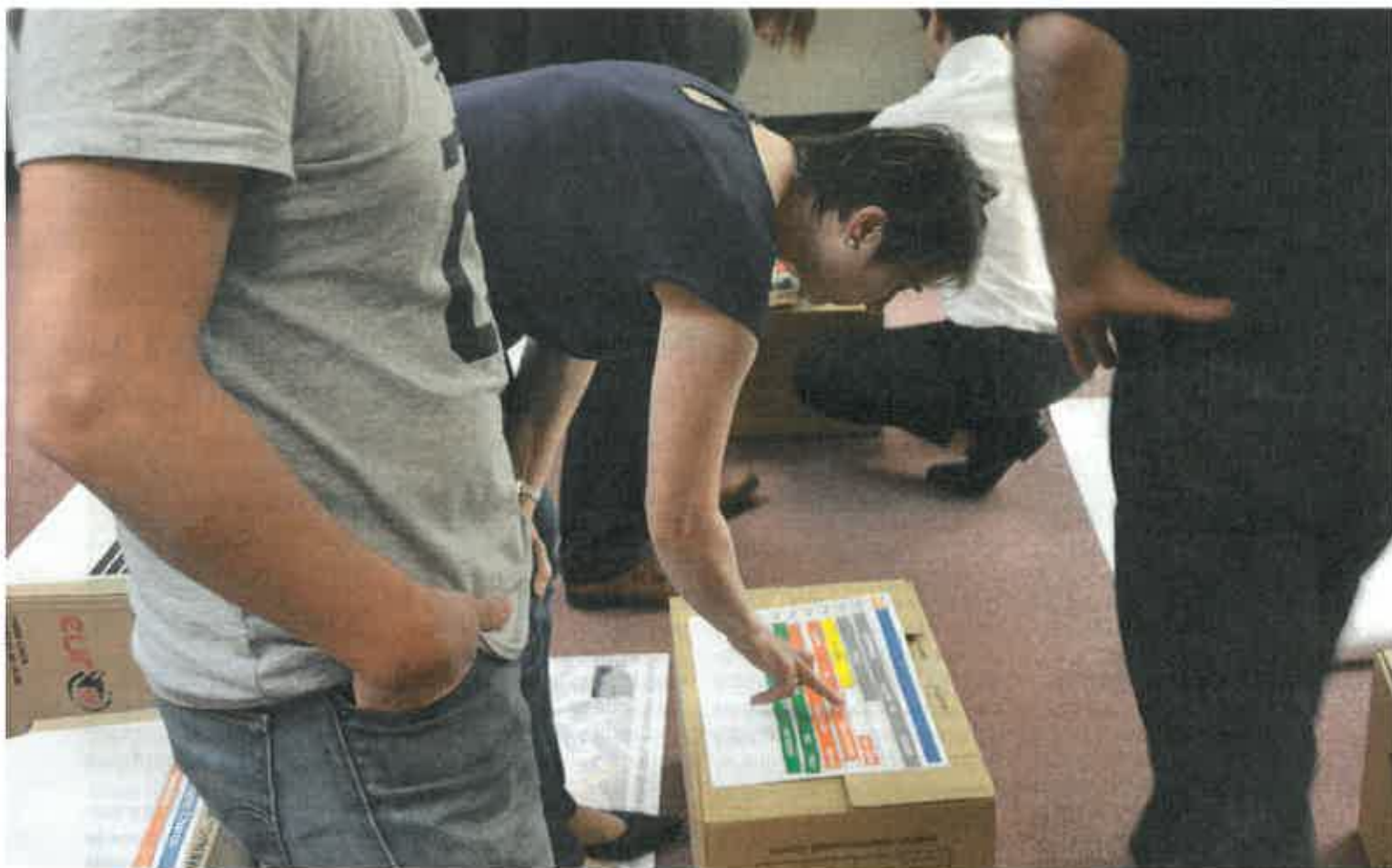
- Des déménagements sont nécessaires.
- Le personnel doit accepter les contraintes du changement.

### Equipe projet

Les directeurs de la modernisation et des bâtiments et un animateur «agile» ont consacré un mi-temps chacun durant un an. Près d'une cinquantaine d'agents ont participé.

### Contact

Maud Dauphinot, adjointe du DGA «finances et moyens», [maud.dauphinot@calvados.fr](mailto:maud.dauphinot@calvados.fr)



Conçu en interne, le plan de stratégie immobilière a fait appel à l'intelligence collective: ici, une séance de brainstorming sur la localisation des services. CD CALVADOS

le bâtiment qui abritait le service informatique, raconte Maud Dauphinot. Nous le conservons car nous ne savions pas si nous en aurions encore besoin. En regardant le parc dans sa globalité, nous avons pu démontrer que, quel que soit le scénario retenu, ce ne serait pas le cas.» Autre bénéfice de la bonne connaissance du parc immobilier: la rénovation du siège du département ne coûtera plus 19, mais 14 millions d'euros. «C'est grâce à une réflexion globale sur tous nos bâtiments situés sur Caen que nous avons pu mieux optimiser l'existant. En déplaçant des services, nous n'avons plus à ajouter un étage supplémentaire au siège», se réjouit Maud Dauphinot.

#### AUTOFINANCEMENT EN HAUSSE

Le recours à un logiciel de gestion de parc immobilier, courant 2017, permettra au Calvados de consolider les informations qui ont été collectées pour concevoir le plan stratégique et de planifier les travaux d'entretien sur plusieurs années. «Nous passerons d'interventions

curatives, réalisées souvent dans l'urgence, à une maintenance préventive, qui devrait être moins coûteuse», souligne l'adjointe du DGA «finances et moyens».

Des «référentiels bâtiments» ont, par ailleurs, été élaborés afin d'objectiver les besoins et rationaliser les constructions nouvelles. Des ratios ont été définis en fonction des effectifs d'occupation, des zones de stockage... «Cela nous permettra d'éviter des ratés fonctionnels. Il suffira d'avoir le nombre d'agents pour connaître la surface optimisée du bâtiment, ses coûts de construction et de fonctionnement», détaille Maud Dauphinot.

Toutes ces opérations menées de front permettent au conseil départemental de dégager de l'autofinancement et d'investir 21 millions d'euros sur les bâtiments centraux jusqu'en 2020, avec, selon Antoine Lafargue, un retour sur investissement (ROI) inférieur à 20 ans. Cinq autres millions front aux locaux techniques sur 2020-2021, avec un ROI plus long. ●

Claire Chevrier

#### TÉMOIGNAGE

### «Utiliser l'intelligence collective»



CD CALVADOS

**LOÏC RABAUULT,** chargé de mission «agilité» au conseil départemental du Calvados.

«Pour réfléchir à la stratégie immobilière, nous avons retenu une approche utilisant l'intelligence collective et l'agilité. Un grand brainstorming a été organisé, afin de produire un maximum d'idées. Les participants ont dû se mettre à quatre pattes, coller des étiquettes sur des cartons symbolisant les bâtiments de la ville de

Caen, et trouver comment y caser tous les services. En mêlant des profils très divers, cet exercice, qui a duré trois heures, a permis d'ouvrir le dialogue et gagner plusieurs mois de travail. Il a mis en lumière les principales contraintes. Une petite douzaine de scénarios a été imaginée. Par la suite, trois ont été retenus, chiffrés et présentés aux décideurs. Aller chercher toutes les infos permettant d'estimer la viabilité des scénarios demande du travail, mais les bases ont été posées en une demi-journée.»