



**HAL**  
open science

# Le pilotage de la gestion patrimoniale des collectivités locales: la proposition d'un cadre d'analyse conceptuel des outils et des modes d'organisation

David Carassus, Yoann Queyroi, Pierre Lavigne

## ► To cite this version:

David Carassus, Yoann Queyroi, Pierre Lavigne. Le pilotage de la gestion patrimoniale des collectivités locales: la proposition d'un cadre d'analyse conceptuel des outils et des modes d'organisation. 6ème Université de la Fonction Publique Territoriale, "Collectivités territoriales et innovation: évolution ou révolution(s) ?", Oct 2012, Aix-en-Provence, France. hal-02432076

**HAL Id: hal-02432076**

**<https://univ-pau.hal.science/hal-02432076>**

Submitted on 18 Dec 2020

**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.

## Colloque

# Le pilotage des organisations publiques locales : regards croisés sur le passé, le présent et l'avenir

*Aix-en-provence, vendredi 5 octobre 2012*

Organisé par :



En partenariat avec :



Avec le soutien de :



**Association Française de Comptabilité  
(AFC)**



Association Internationale de  
Recherche en Management Public

**Association Internationale de Recherche  
en Management Public (AIRMAP)**

# **Le pilotage de la gestion patrimoniale des collectivités locales : la proposition d'un cadre d'analyse conceptuel des outils et des modes d'organisation**

**Communication au Colloque PILOTE**

Aix en Provence - octobre 2012

Université de Pau et des Pays de l'Adour / CREG  
Domaine universitaire Avenue du Doyen Poplawski - BP575 64012 PAU cedex  
Tél : 33 5 59 40 80 01 Fax : 33 5 59 40 80 10

**David CARASSUS**, Maître de conférences en sciences de gestion, habilité à diriger des recherches  
david.carassus@univ-pau.fr

**Yoann QUEYROI**, Doctorant en sciences de gestion, UPPA/CREG  
yoann.queyroi@univ-pau.fr

**Pierre LAVIGNE**, Doctorant en sciences de gestion, UPPA/CREG  
pierre.lavigne@univ-pau.fr

## **Résumé**

Pour les acteurs publics en général, et les collectivités locales en particulier, la gestion immobilière est devenue un enjeu de préoccupation de plus en plus sensible du fait de ses enjeux croissants dans un contexte en mutation. Les organisations publiques locales cherchent en conséquence depuis quelques années à faire évoluer leurs pratiques en matière de gestion du patrimoine, tant sur le plan organisationnel que sur le plan instrumental. En s'appuyant sur des éléments conceptuels, cette étude a vocation à proposer un cadre d'analyse des pratiques du pilotage de la gestion patrimoniale publique locale.

## **Mots clés**

Gestion patrimoniale – Immobilier public local – Outils – Organisation – Performance publique

## INRODUCTION

Les collectivités locales font face à un environnement en évolution, se trouvant ainsi confrontées à des changements de nature politiques, organisationnels, financiers, démocratiques ou encore culturels. C'est dans ce contexte en mutation que les cadres, outils et modes traditionnels de la gestion publique connaissent des changements importants, vers l'amélioration des pratiques managériales locales avec en perspective l'amélioration de la performance publique locale (CARASSUS et al., 2008). En outre, auparavant concentrées dans une logique exogène de recherche de financements externes notamment, les collectivités semblent s'orienter de manière accrue et contrainte vers la prise en compte et la maîtrise de leurs ressources endogènes (CARASSUS et SIMON, 2011). A ce titre, la gestion des ressources patrimoniales revêt un intérêt majeur pour les organisations publiques locales. Toutefois, la prise de conscience des enjeux générés par le patrimoine et l'optimisation de sa gestion restent relativement récents dans le secteur public, même s'ils deviennent cruciaux au regard de la situation étatique ou locale actuelle. Aussi, la notion de patrimoine immobilier s'est constituée au cours du temps afin de répondre à un besoin de plus en plus pressant. Composé originellement, comme l'indiquent BONETTO et SAUCE (2006) « *de l'ensemble des constructions et des ouvrages nécessaires à la réalisation d'une activité. Il comprend indistinctement les immeubles bâtis, les propriétés foncières et les immeubles locatifs* », la définition de la gestion de patrimoine immobilier semble s'être progressivement enrichie avec l'émergence de nouveaux enjeux, autour de la prévision, de l'adaptation et de la fourniture des moyens immobiliers dont ont besoin des activités, dans les meilleures conditions de sécurité, d'usage, de coût global, de confort, en se plaçant dans la perspective du développement durable (TAILLANDIER, 2009).

De manière globale, le patrimoine immobilier possède des propriétés intrinsèques qui rendent son appréhension très délicate. Ces spécificités résultent d'abord de sa nature particulière. Sa dimension temporelle implique en effet simultanément des opérations de court terme (maintenance courante) et de long terme (constructions neuves). De plus, le patrimoine immobilier étant physiquement localisé et défini, sa configuration spatiale est un paramètre qui conditionne directement l'organisation de son pilotage et de sa gestion. Enfin, de part sa dimension technique, la gestion immobilière requiert un grand nombre de compétences et de connaissances dans des domaines variés tel que la technique, les sciences juridiques, économiques, de gestion, ou encore environnementales. Il en résulte ainsi une complexité particulière qui n'est pas étrangère à la difficulté de mettre en œuvre une gestion immobilière globale et cohérente. Une des propriétés fondamentales du patrimoine repose sur son inertie quantitative et qualitative à court terme. De ce fait, le pilotage de la gestion immobilière doit

nécessairement s'inscrire dans une vision stratégique permettant d'adopter une gestion proactive du patrimoine. A l'inverse, une gestion réactive est le moyen le plus sûr d'être structurellement en décalage par rapport aux besoins de l'organisation, avec une incidence négative sur ses performances. Ces caractéristiques se traduisent par une gestion complexe (KEENEY, 1982 ; TAILLANDIER, 2009), en raison de la multiplicité des objectifs, nombreux et parfois contradictoires, de la complexité des choix patrimoniaux, car sur le plan stratégique comme opérationnel, l'analyse des opportunités et des risques est à la fois multicritères et pluridisciplinaires, et, enfin, en raison de la dimension structurante du patrimoine. Celui-ci présente d'une part une forte inertie ; de sorte que les décisions qui affectent la rénovation, la démolition, la construction, ou bien l'exploitation d'un bâtiment ont un impact qui dépasse bien souvent la décennie. D'autre part, la modification du patrimoine affecte l'ensemble des parties prenantes, ayant ainsi un impact sur les usagers ou les utilisateurs extérieurs, mais aussi sur les activités environnantes.

Ces éléments de complexité contribuent à fonder la situation des institutions publiques face à leur patrimoine immobilier. Même s'il apparaît mal connu, souvent par les collectivités elles-mêmes, celui-ci est décrit comme pléthorique, dispersé et hétérogène. Globalement, ces dernières investissent environ dix milliards d'euros en travaux de bâtiments, dont plus de la moitié concerne des travaux de réhabilitation et de grosses réparations. C'est aussi une charge récurrente pour le budget de fonctionnement de plus de 8% pour les collectivités de 70.000 à 100.000 habitants. Or, le poids des budgets de fonctionnement alloués à l'énergie, la maintenance et les fluides ne cesse de croître eu égard à la vétusté moyenne du parc immobilier public français et aux normes d'accessibilité, d'hygiène et de sécurité toujours plus drastiques.

De plus, les enjeux liés à l'optimisation de la gestion patrimoniale paraissent plus importants qu'antérieurement. L'évolution des outils et des modes d'organisation se matérialise en effet en premier lieu par des enjeux démocratiques. Ils concernent les citoyens, les usagers et les contribuables, à travers l'amélioration de l'offre de services publics ou la maîtrise des dépenses publiques sur le patrimoine ; et les élus locaux, ainsi que les services et agents des collectivités locales, notamment par la responsabilisation dans le pilotage des ressources. En second lieu, ces enjeux sont aussi managériaux. La théorie du management par les ressources (Resource-Based View) met en évidence, dans ce sens, l'importance des choix d'allocation et de combinaison des ressources internes de l'organisation (PENROSE, 1959 ; WERNERFELT, 1984 ; BARNEY, 1991). La croissance de celle-ci résultera alors principalement de sa capacité à utiliser les services de ses ressources internes. De ce fait, le patrimoine immobilier se présente comme une ressource

endogène à part entière, complémentaire des autres ressources, à savoir celles humaines, financières, ou informationnelles.

Paradoxalement, malgré son importance et la complexité qui lui est inhérente, les méthodes de la gestion patrimoniale publique restent peu étudiées. L'intérêt de notre sujet d'étude repose en conséquence sur une analyse de la gestion patrimoniale, dans l'environnement local. Cette étude couvre le périmètre à la fois instrumental et organisationnel. En effet, pour faire face à des enjeux économiques, sociaux, environnementaux, mais aussi liés à la sécurité des personnes, il semble impératif que, parallèlement aux instruments, les collectivités locales s'interrogent sur leur gouvernance associée à une organisation efficace des services en charge de la gestion immobilière. Dans ce sens, cette problématique semble se trouver face à trois défis, celui de la correspondance du patrimoine mis à disposition (en quantité et en qualité) avec les besoins réels des institutions, l'émergence d'un pilotage politique et stratégique de la fonction, et enfin, le défi de la recherche de visibilité et de cohérence dans les équipes et les actions relatives au patrimoine.

Les objectifs de notre étude consistent à analyser, de manière conceptuelle, l'évolution du pilotage de la gestion patrimoniale publique locale au regard des changements contextuels, et traduit par des adaptations instrumentales et organisationnelles. La question qui structure la présente étude est alors la suivante: comment caractériser les évolutions passées, présentes et futures des outils et des modes d'organisation de la gestion patrimoniale publique locale ?

Pour répondre à cette question principale, nous nous appuyerons, tout d'abord, sur la typologie anglo-saxonne du *Corporate Real Estate Management*, qui recouvre trois grandes fonctions de la gestion patrimoniale (NAPPI-CHOULET, 2007). Il s'agit du *Facility Management* (l'exploitation de parc), qui représente l'activité d'allocation des ressources immobilières afin de garantir l'adéquation entre les conditions immobilières et les activités qui s'y déroulent. Le *Property Management* (l'administration de biens) concerne pour sa part les opérations administratives et juridiques liées à la propriété, à la location et à la maîtrise d'ouvrage des constructions ou des gros travaux. Le rôle de l'administrateur de biens est aussi de fournir à l'utilisateur un bâtiment viable du point de vue technique et réglementaire. Enfin, *l'Asset Management* (la gestion d'actifs immobiliers) s'intéresse plus précisément à la gestion financière et stratégique des actifs. Ensuite, il sera également fait référence au champ spécifique des propriétés de l'organisation et de la gouvernance. Sur la base de ces fondements, nous tâcherons dans un premier temps d'évaluer, sur le seul plan conceptuel, l'évolution instrumentale du pilotage de la gestion patrimoniale. Nous étudierons de ce fait la portée des différents outils de gestion du patrimoine, et nous en dégagerons un cadre d'analyse (Partie 1). Dans un second temps, nous évoquerons l'évolution

des modalités d'organisation de la fonction patrimoniale des les collectivités locales, en proposant un schéma de référence des modes de structuration de cette fonction (Partie 2).

## **PARTIE 1 - LA CARACTÉRISATION CONCEPTUELLE DES OUTILS DE LA GESTION DU PATRIMOINE**

La gestion du patrimoine immobilier est aujourd'hui marquée par une grande diversité d'outils hétérogènes, que le pilotage de la fonction immobilière doit nécessairement organiser de manière cohérente pour être efficace. Il nous faudra tout d'abord appréhender l'évolution des instruments de gestion des organisations publiques, en réponse à leurs nouveaux enjeux ; puis nous pourrons envisager d'appliquer ces fondements au cas de la gestion patrimoniale des collectivités locales (1.1). Il sera alors possible d'évaluer l'évolution du niveau de performance de la gestion à travers une représentation des processus : le cube de la performance patrimoniale (1.2).

### *1.1 Les fondements de la performance patrimoniale : vers une évolution de l'instrumentation de gestion*

Les outils de gestion, à travers la vision des risques et des opportunités qu'ils apportent à l'institution, concentrent une grande partie des enjeux de la gestion patrimoniale. Aussi, ces derniers s'inscrivent dans une démarche de mesure de la performance. Pour définir la performance organisationnelle, nous pouvons tout d'abord rapprocher ce terme, largement utilisé, de concepts proches « *soit directement observables, soit aisément mesurables* » (DE LA VILLARMOIS, 2001). Le terme de productivité peut ainsi être utilisé en tant qu' « *agencement des moyens de production qui assure le maximum d'effort utile avec le minimum de consommations* » (GERVAIS et THENET, 2004). La notion d'efficacité peut aussi être intéressante en tant que « *jugement que porte un individu ou un groupe sur l'organisation, et plus précisément sur les activités, les produits, les résultats ou les effets qu'il attend d'elle* » (SAVOIE et MORIN, 2001), ou bien encore la notion de rentabilité en tant qu' « *aptitude à faire naître un profit de la création de bien ou de services* » (JUNGBLUT, 1990). Fondés sur cette logique d'appréhension de la notion de performance autour de concepts approchés, les outils de pilotage qui en résultent se trouvent directement influencés par le type de concept utilisé. Dans le cas de la productivité par exemple, les moyens mis en œuvre sont pris en considération, alors que dans le cas de l'efficacité, ils ne le sont pas. De plus, dans cette logique, les outils seront dans la plupart des cas focalisés sur des dimensions rétrospectives et quantitatives largement insuffisantes. Pour apprécier la performance organisationnelle, il semble nécessaire, non pas de la considérer comme un ou plusieurs concepts, mais comme un construit, en tant que « *résultat d'un processus de causalité, ...relative à un contexte choisi en fonction de la stratégie* » (LEBAS, 1995). Dans ce

cadre, la performance en matière de management peut être définie de manière générale comme « *la réalisation des objectifs opérationnels* » (BOURGUIGNON, 1995). La performance est alors « *multidimensionnelle dès lors que les objectifs sont multiples...et subjective puisqu'elle est le produit de l'opération par nature subjective, qui consiste à rapprocher une réalité d'un souhait, à constater le degré de réussite d'une intention* » (BOURGUIGNON, 1995). Elle ne se comprend aussi « *que de façon dynamique dans le long terme* » (LEBAS, 1995), les conséquences de l'action se situant dans le temps.

En conséquence, la performance de la fonction patrimoniale est mesurée non plus seulement par l'utilisation optimale des ressources affectées dans une optique influencée par le passé, mais aussi par l'aptitude, présente et à venir à créer et fournir des services aux utilisateurs en exploitant des actifs tant matériels qu'immatériels du patrimoine. La performance patrimoniale doit donc aussi prendre en compte les effets/impacts des politiques publiques liées. Il en découle une définition pluridimensionnelle de la performance basée sur un triptyque : moyens prévus/utilisés (financiers, humains, organisationnels), réalisations (quantité et qualité de service public), et effets/impacts (dimension politico-environnementale). De la sorte, il apparaît indispensable de mener une réflexion sur la mise en place de nouveaux outils de gestion, caractérisés non seulement par leur transversalité en complément des outils existants souvent cloisonnés, mais aussi par la prise en compte d'un horizon de temps plus long que les techniques actuelles, et par la considération des composantes immatérielles de la performance de la fonction patrimoniale.

Dans ce sens, le système de mesure constitue une condition préalable à l'existence d'un mode de management ; il peut être appréhendé, dans le même sens qu'ATKINSON et al. (1997), à la fois comme un système de coordination, de suivi et de diagnostic ; ces trois dimensions connaissant dans certains cas des interrelations. Les outils de mesure de la performance organisationnelle peuvent en premier lieu être considérés comme un système de coordination de l'activité. Dans cette voie, ces outils permettent d'aider l'organisation à évaluer sa capacité à donner à chacun de ses partenaires ce dont il a besoin pour continuer à contribuer à son activité. Le système de mesure de performance permet ainsi d'informer tous les acteurs de l'organisation, y compris au niveau opérationnel, des actions à engager en fonction des objectifs stratégiques définis en amont. Les besoins des utilisateurs sont aussi appréhendés afin de définir des modes d'activités les plus proches de la demande. Ensuite, les outils de mesure de la performance organisationnelle sont examinés comme un système de suivi et d'information. En effet, les objectifs stratégiques définis préalablement sont observés, en pratique, par la mesure de leur niveau d'atteinte. Dans une optique partenariale, ces outils aident l'organisation à évaluer la contribution attendue de la part de ses partenaires et de ses ressources humaines, ainsi que le retour attendu de ses usagers. Ils



permettent aussi de guider la définition et le développement des processus opérationnel de l'organisation. Au-delà de cette mesure et de la comparaison à des normes fixées préalablement, l'existence de ces systèmes permet également l'information des responsables concernés sur le niveau de performance atteint. Par exemple, une fois les actions engagées et les mesures effectuées, les instances dirigeantes de l'institution peuvent être informées sur la performance organisationnelle, en terme d'atteinte des objectifs (BOURGUIGNON, 1995). Enfin, les outils de mesure de la performance organisationnelle peuvent être analysés comme un système de diagnostic. En permettant la compréhension des relations entre performances locales et performance globale, ils aident l'organisation à évaluer la contribution des résultats de ses différents processus et activités, notamment au niveau opérationnel, sur sa performance totale. Cette finalité demande toutefois, une réflexion préalable sur les relations de causes à effets entre les différents processus et activités.

S'il est nécessaire de mettre en œuvre un système de mesure de la performance organisationnelle, pour être capable de gérer une organisation, il est également important de prendre en compte les relations entre la nature du système de mesure et le type de management en découlant. Il s'avèrera effectivement difficile de manager l'ensemble de l'organisation sur la base de mesures strictement opérationnelles. De même, des mesures essentiellement comptables et financières appréhenderont avec difficulté la complexité de l'organisation. Directement rattachées au système d'information comptable, ces dernières permettent de répondre de manière légale à la délégation de responsabilités entre autorités politiques et administratives. Le type d'information produit par ce système est ainsi principalement focalisé sur les besoins des acteurs externes à l'organisation, que ce soit les collectivités locales ou bien l'Etat. Outre son rattachement direct au système d'information comptable, l'importante que revêt l'utilisation de ce système peut aussi être expliquée par la nature même des mesures comptables et financières. Leur utilisation est simplifiée par l'existence d'une unité de mesure commune et quantitative, la monnaie courante, facilement comprise de tous et permettant de rendre commensurable les coûts des différentes activités de l'organisation. Néanmoins, ce type de mesure connaît de nombreuses limites dans le secteur public. Les informations qui en découlent ne semblent pas permettre de communiquer en interne une mesure de l'activité pertinente pour la prise de décision. Les instruments de mesure strictement financiers n'ont ni la précision, ni la robustesse nécessaire au management d'une organisation (ATKINSON et al., 1997). D'après BREID (1994), ces insuffisances sont expliquées par trois facteurs : l'horizon temporel, le niveau de couverture des facteurs contribuant à la performance, et la dimension comportementale.

Il apparaît tout d'abord que les mesures comptables et financières, compte tenu de leur horizon temporel, ne décrivent que l'histoire récente. Celles-ci ne peuvent ainsi participer à l'exercice nécessaire de la prédiction, dans la mesure où ses principes constitutifs, notamment la prééminence des coûts historiques, mettent en avant le calcul de la valeur patrimoniale de l'institution. Pour autant que les outils mis en œuvre jusqu'à présent par les collectivités locales se focalisent sur des indicateurs court-termistes, la capacité future de l'organisation à générer et à adapter ses ressources immobilières en fonction de ses besoins sera largement réduite. Toujours en se rapportant au facteur temps, il s'avère que ces mesures constituent des indicateurs trop tardifs, lorsqu'ils sont produits, pour éclairer et influencer la décision des responsables publics locaux. Au total, l'horizon temporel étant réduit, ce type d'indicateur n'indique donc pas si la performance comptable et financière dégagée est en cohérence avec les stratégies et les objectifs de l'organisation. Ensuite, compte tenu de leur niveau de couverture des facteurs contribuant à la performance, ces mesures ne prennent pas non plus en considération l'influence des actifs immatériels. Il apparaît en effet que ce type d'information ignore d'importants facteurs clés de succès, tels que la satisfaction des clients ou des usagers, ou la qualité des prestations réalisées. Dans une activité de service, il semble notamment primordial d'intégrer des mesures qualitatives de la performance organisationnelle. GERVAIS et THENET (2004) soulignent dans ce sens que la productivité d'une activité de service ne doit pas strictement se mesurer en rapportant le temps passé à la production obtenue. Lorsque c'est le cas, cette mesure peut nuire à la réalisation des différentes composantes de la prestation attendue par le client, telles que l'adaptabilité à ses besoins ou la qualité de la prestation. VAN CAILLIE (1999) précise lui que les indicateurs de nature comptable et financière ne tiennent pas compte de l'aptitude de l'organisation, non seulement à innover pour rencontrer les attentes des utilisateurs, mais aussi à adapter ses processus internes pour tenir compte rapidement de tout changement dans son environnement. Enfin, la dimension comportementale constitue un troisième facteur imparfait des indicateurs comptables et financiers traditionnels. En effet, l'utilisation de ce seul type d'indicateur peut avoir deux incidences sur le comportement des acteurs de l'organisation. Le premier concerne l'utilisation des outils de management prospectifs, lorsqu'ils existent. Dans ce cas, la prééminence des objectifs financiers ne permet pas d'intégrer des analyses externes ou internes sur le devenir de l'organisation, les projections étant souvent déterminées par extrapolation. Le second intéresse les acteurs de l'organisation eux-mêmes. Dans ce sens, les mesures comptables et financières ne fournissent que peu de fondement à l'évaluation de l'efficacité des processus liés aux ressources humaines (ATKINSON et al., 1997). Au-delà de ces trois facteurs d'insuffisances, l'utilisation de ces mesures ne permet pas non plus d'avoir une vision globale de l'organisation, en particulier lorsque celle-ci est composée d'unités différentes ; il sera alors

difficile de produire de la connaissance sur la performance globale (EPSTEIN et MANZONI, 1998).

Compte tenu de ces nombreuses limites, plusieurs auteurs suggèrent la mise en place de systèmes multidimensionnels de mesure de la performance comme outils de management complémentaires aux outils traditionnels (KAPLAN et NORTON, 1992 ; OTLEY, 1999). Les mesures axées sur des dimensions comptables et financières, malgré leurs insuffisances, ne sont toutefois pas écartées, mais complétées par des mesures permettant de prendre en considération d'autres dimensions nécessaires à l'appréciation de la performance globale d'une organisation. L'évolution de la gestion des organisations du secteur public a pris en compte, dans une certaine mesure, ces évolutions cruciales, à travers une redéfinition de la notion de contrôle interne. Pour les organisations publiques, cette évolution s'est traduite par le dépassement de la vision traditionnelle du contrôle, centré sur la vérification comptable et budgétaire, pour intégrer des logiques propres au contrôle de gestion, au contrôle stratégique et à l'évaluation des politiques publiques (BATAAC et al., 2010). Dans l'objectif de permettre à la fonction patrimoniale de s'intégrer pleinement à la stratégie de l'institution, et de contribuer ainsi à l'amélioration de la performance globale de celle-ci, il est indispensable de se doter d'un cadre conceptuel nous permettant de définir les instruments de gestion et leur articulation dans un système global de management.

De cette façon, nous proposons d'analyser l'évolution des outils de la gestion immobilière sur la base de trois axes. Ces axes de caractérisation permettent également de dépasser le simple cadre de la gestion patrimoniale, avec une mise en cohérence de la définition des axes et des facteurs limitant la portée managériale des informations comptables et financières comme proposé par BREID (1994). Ces différentes dimensions renvoient aussi à notre définition multidimensionnelle de la performance (moyens, réalisations, impacts).

## *1.2 Présentation d'un cadre d'analyse du développement de l'instrumentation de la gestion patrimoniale publique locale*

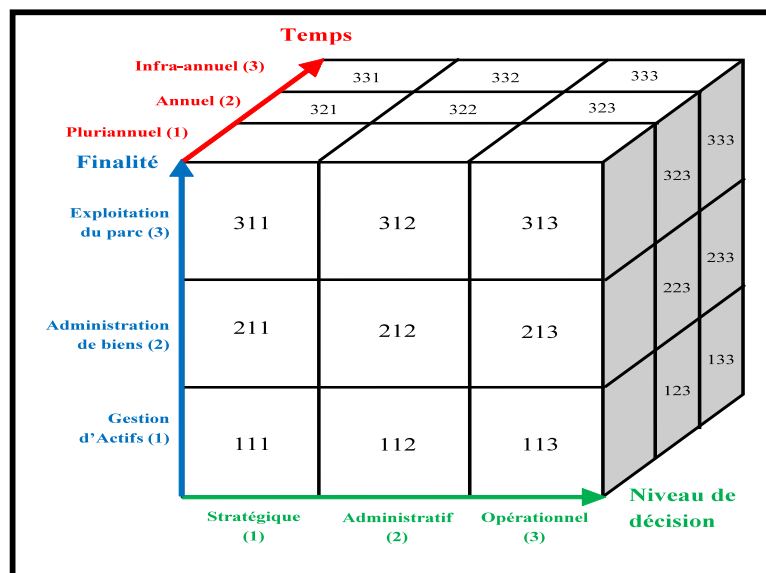
Nous proposons conséquemment une typologie des outils de gestion immobilière, en retenant trois axes de différenciation permettant de les situer facilement au sein de l'organisation de la fonction patrimoniale. Ceux-ci résultent de notre analyse des outils de la gestion du patrimoine, qui apparaissent comme le résultat d'une conjonction entre un besoin (un métier), une contrainte (l'organisation) et un objet (la nature du patrimoine immobilier).

Le premier de nos axes concerne le niveau d'utilisation ou d'action de l'instrument de gestion. Cette dimension comporte trois modalités : stratégique, administratif et opérationnel. Les outils

de gestion du patrimoine s’inscrivant dans un système global, il est en effet possible de distinguer trois niveaux de contrôle dans une organisation : le niveau stratégique, de gestion, et opérationnel (ANTHONY, 1965). Le niveau stratégique concerne le pilotage de la fonction patrimoniale, la cohérence avec la stratégie globale de l’institution étant assurée par ailleurs. Le niveau administratif inclut les activités de nature administrative ayant pour objectif de répondre aux obligations légales qui s’imposent aux propriétaires, mais également les obligations conventionnelles pouvant résulter des contrats d’assurance, des obligations environnementales et réglementaires applicables aux ouvrages et aux activités qui s’y déroulent. Enfin, au niveau opérationnel, on trouvera l’ensemble des processus techniques indispensables à l’utilisation des locaux. Le deuxième axe est représenté par l’horizon temporel des opérations immobilières sur lesquelles porte l’outil. Comme nous l’avons rappelé, le patrimoine immobilier concerne aussi bien des activités quotidiennes que des projets à très long terme. Nous proposons ici de prendre en considération trois modalités, en distinguant les instruments de gestion à portée infra-annuelle, annuelle et pluriannuelle. Enfin, un troisième axe nous est donné par la finalité managériale couverte par les outils de gestion. De la sorte, il s’agit d’évaluer la portée et l’objectif que permet d’atteindre l’instrument, en reprenant la typologie des activités de la gestion patrimoniale que nous avons précédemment exposée. Nous identifions donc trois occurrences au niveau de cet axe, en distinguant la gestion d’actifs immobiliers (*Asset Management*), l’administration de biens (*Property Management*) et l’exploitation de parc (*Facility Management*).

La typologie des dimensions des outils de la gestion patrimoniale mis en exergue peut alors être représentée sous la forme d’un cube, qui se veut normatif. Cependant, celui-ci peut être utilisé dans une analyse positive, afin de juger du niveau de développement et d’évolution de la fonction immobilière d’une organisation en réponse aux nouveaux enjeux et aux mutations du milieu public local.

Figure 1 : Le cube de la performance patrimoniale



Une fois la logique de ce cadre d'analyse explicitée, il nous appartient désormais d'étudier la situation instrumentale de la fonction patrimoniale des collectivités locales. Il est alors possible d'envisager le recensement des instruments de gestion et de leurs caractéristiques, afin de les replacer sur nos dimensions. De cette façon, il nous sera possible d'appréhender l'évolution du pilotage de la gestion immobilière, au regard des modalités particulières des outils de gestion tirées de la littérature, et appliquées à la gestion du patrimoine.

Si l'évolution de l'instrumentation de la gestion immobilière des collectivités locales se doit d'être déterminée au travers d'un modèle d'analyse englobant, il en est de même pour l'organisation de cette fonction, qui doit tout autant se transformer pour enfin appréhender le patrimoine, non pas comme une contrainte, mais comme une opportunité.

## **PARTIE 2 – LA CARACTERISATION CONCEPTUELLE DES MODES DE STRUCTURATION DE LA FONCTION PATRIMONIALE EN CONTEXTE PUBLIC LOCAL**

En s'appuyant aussi sur des fondements théoriques et conceptuelles, cette seconde partie de notre étude met en perspective les éléments de caractérisation de l'organisation de la fonction patrimoniale des collectivités locales, dans le but d'en dégager différents types de structuration (2.1). Dans cette voie, le développement de l'organisation de la gestion immobilière publique locale sera envisagé au travers d'un cadre de référence combinant les modalités du système organisationnel et de l'approche organisationnelle (2.2).

### *2.1 La recherche de modes de structuration des activités appliquées aux organisations*

Une organisation est un système structuré, constituant un élément essentiel pour assurer un fonctionnement optimal. Ce dernier représente l'ensemble des dispositifs par lesquels l'organisation répartit, organise, coordonne et contrôle ses activités. Ainsi, l'organisation demande une structuration « physique », mais aussi une structuration technique de sa production et des aspects humains liés aux relations de l'homme au travail. Afin de faire émerger des modes de structuration de la fonction patrimoniale dans le domaine public local, nous avons tout d'abord fait le choix de partir de la théorie des modes d'organisation dans le secteur public, ainsi que de la théorie sur la décentralisation organisationnelle publique. Aussi, le concept de décentralisation est particulièrement intéressant dans la recherche de modes de structuration des activités appliquées aux organisations. Celui-ci a été analysé par plusieurs auteurs avec l'objectif de dresser une typologie des formes et des modalités possibles de ce processus. La littérature fait fréquemment référence à un premier essai de typologie qui distingue quatre formes de décentralisation : la déconcentration, la délégation, la dévolution, et la privatisation (RONDINELLI et al., 1983).

Dans ce modèle, la déconcentration consiste en une délégation de pouvoir à des niveaux territoriaux plus bas, au sein des gouvernements centraux et des agences centrales. Le pouvoir central décide toujours pour les affaires locales, mais sur place, via ses services implantés localement, et non plus depuis le niveau central. La dévolution repose sur le fait de confier des pouvoirs à des gouvernements territoriaux autonomes (employé ici comme le terme « décentralisation » au sens strict évoqué plus haut). La délégation transfère des responsabilités de gestion étendues, dans un domaine et pour des fonctions spécifiques, à des organisations qui agissent en marge de la structure administrative centrale. Enfin, la privatisation est un transfert de responsabilités à des organisations privées, lucratives ou non, à qui sont déléguées certaines fonctions antérieurement assumées par les gouvernements.

De surcroît, pour analyser la décentralisation de certains systèmes, BOSSERT (1998) propose lui d'utiliser « *la notion d'espace de décision, constitué d'une matrice croisant la répartition des fonctions à exercer, et le degré d'autonomie et de choix dont dispose le niveau local sur chacune de ces fonctions* ». Cette typologie distingue la fonction de financement, l'organisation des services, la gestion des ressources humaines, ou les règles de gouvernance. Selon BOSSERT, le degré de décentralisation, pour chacune des fonctions, peut être mesuré par des indicateurs appropriés. Pour la gestion des ressources humaines par exemple, le niveau auquel sont prises les décisions de recrutement, ou les décisions de rémunération peuvent constituer un indicateur du degré de décentralisation. Dans le même sens, VRANGBAECK (2004) prolonge cette approche en proposant de croiser trois dimensions : le champ de la décentralisation, son niveau et sa forme institutionnelle. Le champ peut être caractérisé, comme le propose BOSSERT, par les fonctions pouvant être décentralisées. La typologie proposée par VRANGBAECK en distingue trois : l'organisation du service (la définition des règles d'organisation du système, de régulation et de planification), le financement, et la gestion des services (c'est à dire les décisions quotidiennes sur la production de services). Le niveau de la décentralisation est d'abord défini au sens territorial du terme. Il est de fait possible de distinguer les différents territoires administratifs ou politiques qui structurent une institution. Mais il peut aussi être prolongé jusqu'à inclure le niveau élémentaire de l'institution qui produit les services, voire même le niveau de l'individu. Il resterait alors à y ajouter la dimension du degré de décentralisation. Dans cette voie, la responsabilité formelle peut être décentralisée, mais avec un encadrement par le niveau central et une marge de manœuvre locale réduite. Il est donc essentiel d'analyser les mécanismes de coordination à l'œuvre entre les différents niveaux, qu'il s'agisse de normes, de conventions, d'incitations financières, etc.

La question du degré de décentralisation a été abordée sous un angle différent par DENIS et al. (2002). Leur grille de lecture des relations entre les niveaux global, régional et local distingue trois modèles théoriques. Pour commencer, dans le modèle de la délégation, il s'agit pour le niveau central de déléguer des tâches au niveau régional, qui en retour, les délègue au niveau local. La région est dans ce cas un niveau intermédiaire dans la ligne de commandement qui va du central au local. Ce modèle soulève alors la question du contrôle, dans la mesure où les intérêts du mandataire et du mandant peuvent être différents ou divergents. Le modèle interactif pour sa part, s'appuie sur une approche politique du comportement des acteurs. Celui-ci prend en compte le fait que toute mise en œuvre d'une politique fait intervenir l'interaction entre de nombreux acteurs, et que les agences gouvernementales sont confrontées à des groupes d'intérêts qui peuvent représenter des contrepoids. Elles doivent, pour ce faire, négocier leurs objectifs et les stratégies d'application de ces objectifs. Dès lors, le rôle d'une instance régionale intermédiaire est d'agir sur le réseau des acteurs, stimulant les interactions, les coalitions, avec l'idée que le niveau régional représente un bon espace de négociations (sous réserve que le niveau central n'interfère pas). Enfin, le modèle démocratique renvoie à une approche qui valorise la souveraineté populaire, l'expression des points de vue des individus et des collectivités. La délibération publique apparaît alors comme un principe de régulation de l'action collective. Les institutions doivent organiser ce processus délibératif, la proximité de l'institution par rapport aux individus étant à même de favoriser la prise de parole. Ainsi, dans le premier cas, le local est celui qui met en œuvre les objectifs qu'il n'a pas choisis ; dans le second, il met en œuvre des objectifs obtenus par la négociation ; et dans le troisième cas, il met en œuvre les objectifs obtenus par délibération publique.

Finalement, cette revue des cadres d'analyse de la décentralisation montre que cette dernière peut être abordée par différents points de vue, avec plusieurs modèles théoriques. Notre objectif est d'arriver à définir un cadre de représentation de ces processus, permettant de traduire l'évolution des modes d'organisation. C'est pourquoi, le champ, c'est à dire les fonctions sur lesquelles s'exerce la décentralisation, le niveau (du central au local), le type de processus institutionnel, ainsi que le degré de décentralisation, sont les dimensions qui apparaissent rendre compte des différentes configurations qu'il nous faut retranscrire dans la fonction patrimoniale publique locale. Il nous faut de surcroît dégager les modes de structuration que nous pouvons retenir, sur la base des éléments théoriques mis en évidence. Dès lors, appliqués à la gestion patrimoniale publique, il semble que plusieurs modes de structuration soient envisageables afin de décrire un large éventail de situations. Nous retenons de la sorte six modes différents : centralisé, déconcentré, délégué, dévolué, externalisé et mutualisé.

Le mode centralisé en premier lieu, se caractérise par la concentration de l'ensemble des tâches administratives entre les mains de l'administration centrale, qui exécute ces tâches au moyen d'une administration hiérarchisée et unifiée. Le pouvoir central gère ainsi les affaires de portée générale et locale. Les agents locaux n'ont qu'un rôle de préparation et d'exécution des décisions prises au niveau central. Appliqué à la gestion patrimoniale universitaire, la centralisation de cette fonction privilégie un système de regroupement des activités de gestion du patrimoine dans l'entité centrale de l'institution. Le niveau central assume en conséquence les activités de gestion des actifs immobiliers, d'administration de biens, et d'exploitation de parc. De même, les activités plutôt transversales comme la gestion comptable et économique, la gestion de l'information, et la gestion des moyens sont concentrées entre les mains du niveau central.

En second lieu, le mode déconcentré correspond à une décentralisation administrative selon RONDINELLI (1983). La déconcentration recouvre la notion de transfert de responsabilité à des niveaux plus bas au sein des gouvernements centraux. Ce mode d'organisation suppose dès lors, le transfert d'un certain pouvoir décisionnel à des représentants locaux, qui restent toutefois soumis au pouvoir hiérarchique du centre. Le pouvoir central décide toujours pour les affaires locales, mais sur place et par ces représentants. Rapporté à la gestion patrimoniale publique, ce mode de structuration déconcentré permet au niveau central de l'organisation de gérer l'ensemble des activités de la gestion patrimoniale, autrement dit les activités de gestion des actifs immobiliers, d'administration de biens et d'exploitation de parc, ainsi que les activités dites transversales comme la gestion des moyens, de l'information ou encore comptable et économique. Néanmoins, la gestion de toutes ces sou-fonctions se fait, dans une certaine mesure, au niveau local par des agents qui dépendent du niveau central. Il leur est alors possible de mieux prendre en compte les problématiques locales dans les décisions patrimoniales.

Le mode délégué, aussi considéré comme de la décentralisation fonctionnelle dans la typologie de RONDINELLI (1983), représente le « *transfert des responsabilités de gestion étendues, dans un domaine et pour des fonctions spécifiques* ». Le transfert de certaines compétences se fait alors de l'autorité centrale vers des organes locaux qui ne dépendent pas directement d'elle. Adapté au cas spécifique de la gestion patrimoniale publique, le mode de structuration délégué permet au niveau central de l'organisation de ne gérer que certaines des activités que recouvre la fonction patrimoniale. Ces activités seraient plutôt d'ordre stratégique, comme la gestion des actifs immobiliers par exemple. Alors que d'autres, plus opérationnelles seraient elles, déléguées à des entités locales plus au moins indépendantes du niveau central.

Aussi nommé décentralisation politique par RONDINELLI (1983), le mode d'organisation dévolué consiste à confier des pouvoirs à des entités autonomes. Ce mode englobe alors le



précédent, l'organisation déléguée, en ajoutant à la délégation fonctionnelle, une délégation politique et décisionnelle. Appliqué à notre cas d'analyse, le mode de structuration dévolué de la fonction patrimoniale représente une délégation aux entités locales de toutes les activités de gestion du patrimoine. Le niveau central se déchargeant de toute responsabilité dans ce domaine, il s'occupe simplement de fixer le cadre général de la gestion immobilière. Il n'a, par conséquent, aucun droit d'ingérence dans les affaires locales. Les entités autonomes auront alors à leur charge les activités de gestion des actifs immobiliers, d'administration de biens, et d'exploitation de parc, pour les biens qui sont à leur disposition. Dans ce mode, il est parfois délicat de dévoluer les activités transversales de la gestion patrimoniale, qui nécessitent une certaine cohérence d'ensemble.

Au demeurant, selon LACITY et HIRSCHHEIM (1993), « *l'externalisation peut être conçue comme l'achat d'un bien ou d'un service qui était auparavant fourni en interne. Elle représente un transfert significatif d'actifs, de biens et de personnel à un vendeur qui est responsable des pertes et profits* ». Cette définition distingue le mode d'organisation externalisé d'un certain nombre de pratiques, comme la sous-traitance. Il ne peut donc pas y avoir externalisation d'un processus ou d'une production qui n'était déjà pas réalisée en interne. Dans les conditions particulières développées par la gestion patrimoniale publique, ce mode de structuration permet un déchargement de tout ou partie des activités de la gestion patrimoniale vers un prestataire externe. Les modalités de ce type d'organisation sont variables dans la mesure où l'externalisation de certaines prestations est déjà utilisée par les collectivités, comme l'entretien ou les gros travaux sur les bâtiments par exemple, mais il est encore novateur pour d'autres fonctions. Il serait pourtant possible de procéder à l'externalisation de fonctions telles que l'administration de bien, où même la gestion d'actifs immobiliers.

En dernier lieu, le mode de structuration mutualisé concerne la mise en commun, entre deux entités au moins, de leurs moyens afin de réaliser un service de support à l'activité principale de l'institution, et dans le but d'en partager les coûts. La mutualisation se caractérise ainsi par le partage de ressources, de connaissances et de savoirs faire entre deux organisations. En outre, la mutualisation apparaît comme un mode d'organisation particulièrement incitatif pour le domaine public local, entre le niveau communal et intercommunal notamment. Adapté à la fonction patrimoniale publique, le mode d'organisation mutualisé peut concerner plusieurs stades. Il est d'abord possible que la mutualisation ne concerne que certaines activités opérationnelles, comme l'entretien ou l'occupation des bâtiments. Il est effectivement facilement envisageable que deux structures mettent en commun leurs équipes techniques et leur matériel dans le premier exemple, ou que deux institutions accueillent des occupants de l'autre en fonction des besoins, dans le

second. D'autre part, il est possible de penser la mutualisation avec une plus grande ambition. Il serait de ce fait plausible d'entrevoir un mode d'organisation de la fonction patrimoniale mutualisé, en partageant des activités dites stratégiques, ainsi que les ressources patrimoniales.

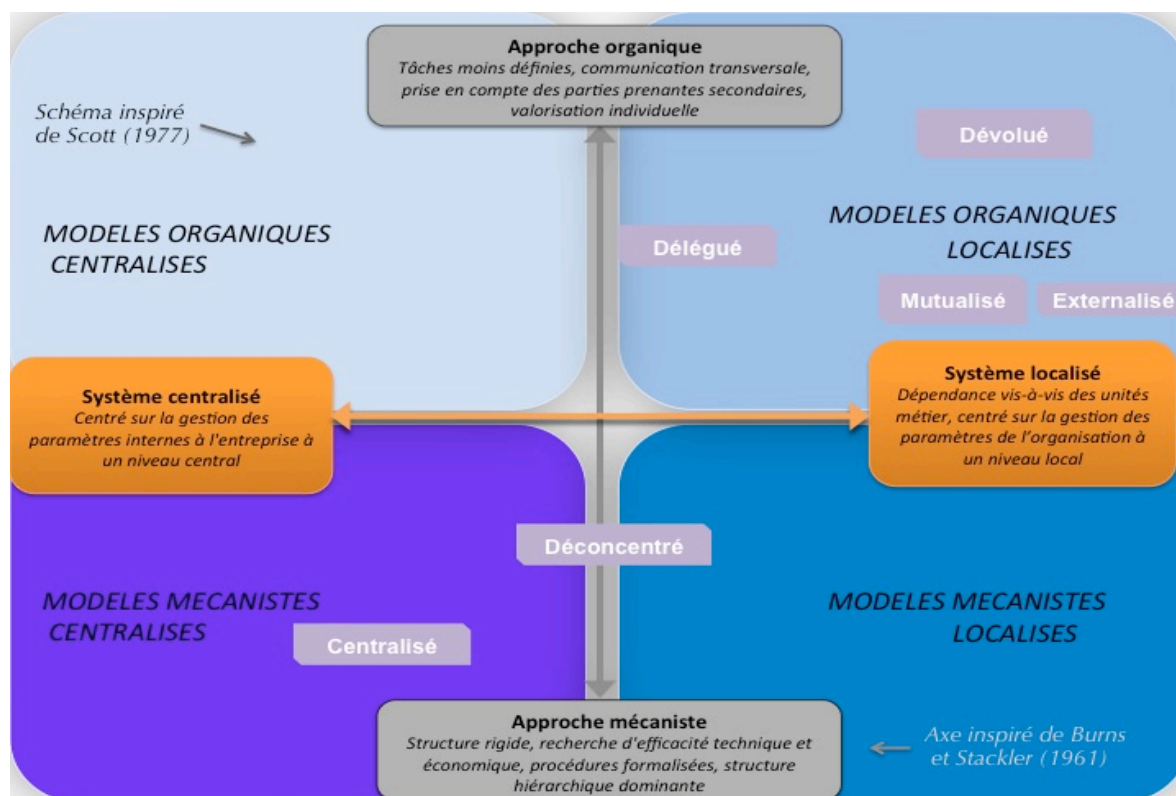
Au final, la description des modes de structuration de la fonction patrimoniale permet de faire ressortir six états possibles, regroupant un large panel des situations qu'il semble raisonnable d'envisager dans la fonction patrimoniale des collectivités locales. Une fois ces six modes définis et caractérisés, il convient maintenant de proposer un cadre permettant d'évaluer leurs différentes caractéristiques, et d'appréhender l'évolution des modalités organisationnelles développées par le milieu public local.

## *2.2 Proposition d'un schéma caractérisant les modes d'organisation de la fonction patrimoniale publique locale*

Dans l'objectif de décrire les modes d'organisation et de gouvernance patrimoniale des collectivités, tous les modes d'organisation présentés ci-dessus (cf. 2.1) doivent être caractérisés par des dénominateurs communs, permettant leur comparaison et leur classification. Dans cette voie, la proposition de SCOTT (1977) nous éclaire sur deux axes, nous donnant les moyens de mettre en perspective les différents modes d'organisation rencontrés dans le milieu public local. Le premier des deux axes utilisés fait référence au système organisationnel, nous permettant de placer les modes de structuration de la fonction immobilière selon deux modalités : de centralisé à localisé. La première modalité se matérialise par la gestion des paramètres internes à l'organisation, au niveau central. La seconde pour sa part, prend en compte une dépendance vis à vis des unités, et se centre sur la gestion des paramètres de l'organisation à un niveau local. Ainsi, les modes de structuration de la fonction patrimoniale paraissent bien se diversifier selon leur degré de centralisation ou de localisation ; à travers des éléments comme les caractéristiques de leur structure, ou encore leurs niveaux décisionnels et informationnels. Le deuxième axe utilisé pour placer les modes d'organisation de la gestion du patrimoine est lié à l'approche organisationnelle, de mécaniste à organique. L'approche mécaniste implique une structure organisationnelle rigide, avec pour seul but la recherche d'efficacité technique et économique. A l'opposé, l'approche organique se caractérise par des structures plus souples, avec des ajustements possibles, et les décisions et informations sont davantage horizontales. Dans ce sens, d'après BURNS et STALKER (1963), « *la structure mécaniste est adaptée aux environnements stables, qui se caractérisent en particulier par une standardisation des procédures, une centralisation du système de décision autour d'une hiérarchie. La structure organique, quant à elle, est adaptée aux environnements plus turbulents et aux évolutions incertaines. Cette structure*

organisationnelle flexible et adaptative s'appuie sur une faible spécialisation et standardisation du travail. Le processus de décision y est décentralisé, les modes de coordination s'effectuant le plus souvent par ajustements mutuels ».

Figure 2 : Schéma de caractérisation des modes de structuration de la gestion patrimoniale



## CONCLUSION

Constituant certainement l'un des leviers dans la quête complexe de marges de manœuvres nouvelles pour les collectivités locales, la gestion patrimoniale pourrait être une solution satisfaisante et pérenne générant des économies de fonctionnement notables et des recettes d'investissement importantes. Les organisations publiques locales se doivent ainsi d'aborder l'amélioration du pilotage de leur gestion patrimoniale aussi bien sur le plan des instruments de gestion, que sur le plan trop souvent délaissé de l'organisation. Les deux étant étroitement liés, le succès de l'implantation de l'un dépend de la prise en compte du second par la collectivité.

Dans l'objectif d'analyser les pratiques du pilotage de la gestion immobilière publique locale, nous nous sommes ici appuyé sur les apports de la littérature en science de gestion appliquée à la gestion patrimoniale, ainsi que sur un recensement des outils utilisés dans cette fonction. Dans ce sens, nous avons aussi lié notre analyse aux principes fondamentaux de la théorie des

organisations et des modes de management. Nous nous sommes alors appliqués à consolider ces données et à les présenter en les appliquant à la fonction patrimoniale publique.

Le premier de ces cadres nous a amené à développer une typologie des outils de gestion du patrimoine, selon trois axes. Mis en relation, ces trois axes permettent de classer les instruments de la gestion patrimoniale au sein d'une représentation en trois dimensions, que nous avons nommé le cube de la performance patrimoniale. Cette représentation rend compte du positionnement de chaque outil d'un point de vue organisationnel, managérial et temporel, afin de vérifier la cohérence des outils et l'efficacité du système de gestion. Grâce à notre second cadre d'analyse ensuite, il nous a été possible de développer une typologie des modes et des structures organisationnelles de la gestion patrimoniale. Les deux dimensions mises alors en perspective entraînent un classement et une comparaison des modes d'organisation de la gestion immobilière. De ce fait, il nous est possible, dans ce cadre de référence, de retranscrire l'évolution des formes organisationnelles prises par les fonctions patrimoniales des collectivités locales.

Sur la base de ces fondements conceptuels, cette étude constitue une première étape et se place dans une perspective plus englobante. En effet, nous envisageons de prolonger cette étude par la confrontation de nos deux cadres d'analyses aux pratiques publiques locales en matière de gestion patrimoniale, que cela soit de manière quantitative et qualitative. Nous pourrions ainsi caractériser les pratiques actuelles, apprendre de leurs différences, et tenter de dégager des perspectives d'évolution aux outils et structuration actuelles afin de répondre aux nouveaux enjeux et contraintes actuelles du secteur public local.

## **BIBLIOGRAPHIE**

ANTHONY R.N. (1965), « Planning and control systems, a framework for analysis », Division of research, Harvard Business School, Boston.

ATKINSON A., WATERHOUSE J.H., WELLS R.B. (1997), « A stakeholder approach to strategic performance measurement », Sloan Management Review, Spring, Vol. 38, n° 3.

BARNEY J.B. (1991), « Special Theory Forum the Resource-Based Model of the Firm – Origins, Implications, and Prospects », Journal of Management 17(1), pp97-98.

BATAC J., CARASSUS D., MAUREL C. (2010), « Evolution de la norme du contrôle interne dans le contexte public local », miméo, UPPA.

BONETTO R., SAUCE G. (2006), « Gestion du patrimoine immobilier – les activités de références Partie 1 », CSTB ed.

BONETTO R., SAUCE G. (2006), « Gestion du patrimoine immobilier – les activités de références Partie 2 », CSTB ed.

BOSSERT T. (1998), « Analyzing the decentralization of health systems in developing countries : decision space, innovation and performance », *Social Science and Medecine*, Vol.47, n°10, pp 1513-1527.

BOURGUIGNON A. (1995), « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, juillet-août.

BREID V. (1994), « Erfolgspotentialrechnung - Konzeption im System einer finanzierungstheoretisch fundierten », *strategischen Erfolgsrechnung in Küpper, H.U. : Controllingsentwicklungen*, Stuttgart : Schäfer-Poeschel.

BURNS T. et STALKER G.M. (1961), « The management of innovation », Londres, Tavistock Publications.

CARASSUS D., GARDEY D., DIAZ S., HUTEAU S. (2008), « Evolution de la gestion publique locale vers l'amélioration de la performance : le cas des départements », *Annuaire du GRALE (Groupe de Recherche d'Administration Locale en Europe)*.

CARASSUS D (2010), « Besoins et pratiques de pilotage de l'action publique en 2010 », *Forum des décideurs, Gouvernance et pilotage de l'action publique*, Paris, juin.

CARASSUS D., SIMON A. (2011), « Une caractérisation de la gestion des ressources humaines publique locale au regard de son contexte hybride et turbulent : pertinence ou décalage des pratiques ? », *Colloque « L'univers hybride de l'administration et ses conséquences sur la GRH publique »*, AGRH, Lausanne (Suisse), 17 et 18 novembre.

DE LA VILLARMOIS O. (2001), « Le concept de performance et sa mesure, un état de l'art », *Cahiers de recherche du CLAREE*.

DENIS J-L., CONTANDRIOPOULOS D., LANGLEY A., VALETTE A. (2002), « Les modèles théoriques et empiriques de régionalisation du système socio-sanitaire », *Université de Montréal, faculté de médecine, Groupe de recherche interdisciplinaire en santé (GRIS)*.

EPSTEIN M.J., MANZONI J.F. (1998), « Implementing corporate strategy : from tableaux de bord to balanced scorecards », *European Management Journal*, Vol. 16, n°2.

GERVAIS M., THENET G.,(2004), « Comment évaluer la productivité dans les activités de service ? », *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 10, Vol. 1.

JUNGBLUT A. (1990), « Contribution à l'amélioration de la performance dans un cabinet d'expertise comptable de taille moyenne, en fonction des critères de qualité et de rentabilité », *Mémoire d'expertise comptable*.

KAUFMANN, F.X. (sous la direction de) (1986), « Guidance, Control, and Evaluation in the Public Sector », Berlin, New York: Walter de Gruyter.

KAPLAN R.S. et NORTON D.P. (1992), « The balanced scorecard - measures that drives performance », *Harvard Business Review*, January-february.

KEENEY R.L. (1982), « Decision analysis : an overview », *Operation Research* 30(5), pp. 803-838.

LACITY M., HIRSCHHEIM R. (1993), « The information systems outsourcing bandwagon », *Sloan Management Review*, Autumn, pp. 13-25.

- LEBAS P. (1995), « Oui il faut définir la performance », Revue Française de Comptabilité, juillet-août.
- NAPPI-CHOULET I. (2007), « L'organisation de la fonction immobilière dans les grandes sociétés françaises cotées : Etude de l'existence d'un service dédié et d'outils de pilotage spécifiques », Comptabilité Contrôle Audit, juin, Vol. 1, N°13, pp. 157-192.
- OTLEY D. (1999), « Performance management: a framework for management control systems research », Management Accounting Research, Vol. 10.
- PENROSE E.T. (1959), « The Theory of the Growth of the Firm », New-York, John Wiley and Sons.
- RONDINELLI D., NELLIS J.R., CHEEMA S. (1983), « Decentralization in developing countries : a review of recent experiences », World Bank Staff working paper, n°581, World Bank.
- SAVOIE A., MORIN E. (2001), « Représentations de l'efficacité organisationnelle », Psychologica, n°27.
- SCOTT W.R. (1977), « Effectiveness of organizational effectiveness studies », in GOODMAN P.S. et PENNINGS J.M. (eds.), New Perspectives on Organizational Effectiveness, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- TAILLANDIER F. (2009), « La notion de risque comme clef du pilotage d'un parc patrimonial immobilier », Thèse spécialité Génie civil, sous la direction de SAUCE G. et BONETTO R., Université de Savoie.
- VAN CAILLIE D. (1999), « De la stratégie à l'action grâce à la « balanced scorecard » : un mode ou un nouvel outil efficace de contrôle de gestion », Séminaires de perfectionnement des formations post-universitaires, HEC Liège.
- VRANGBAECK K. (2004), « Decentralization and recentralization in Scandinavian health care », 5th European conference of health economists, European Health Policy Group session, London School of Economics, september.
- WERNERFELT B. (1984), « A resource-based view of the firm », Strategic Management Journal, 5, pp. 171-180.