

Analyse d'un document portant sur l'option « Logistique et maintenance »: Rationalisation de la maintenance d'un patrimoine d'une Direction des bâtiments.

Note à l'attention des élus de Patrimonia.

La gestion des lycées représente pour notre collectivité une charge financière conséquente puisqu'elle représente un quart de notre budget.

Cette mission primordiale pour la réussite de notre politique éducative ne doit néanmoins pas faire l'économie d'une réflexion sur l'optimisation des coûts liée à la diminution de nos ressources financières.

Vous m'avez demandé une analyse de l'organisation existante en vue de dégager des propositions d'optimisation.

Je vous propose, après avoir montré la complexité de l'actuel système (1) de définir des axes stratégiques (2) à décliner en plan d'action (3) en accompagnant les équipes (4) à ces évolutions.

QUESTION 1

I – Les lycées de Patrimonia, une difficile lecture des choix politiques

A – La gestion d'un patrimoine important marquée par une volonté politique forte.

La volumétrie des bâtiments de notre collectivité représente à elle seule plus de 4 millions de m². C'est la superficie de 262 établissements, lycées publics et professionnels réunis.

En incluant les 140 établissements privés nous accueillons 257000 lycéens et 43000 apprentis. Les coûts associés sont en proportion de cette vaste population puisque les investissements cumulés depuis 2007 représentent 1 milliard d'Euros et plus de 168 millions annuels en fonctionnement, hors charge de personnels 15200 agents tous rôles confondus.

Les élus de la région ont souhaité impulser une démarche de rationalisation des dépenses illustrée par le déploiement des compteurs intelligents et des marchés de surveillance des consommations de fluides énergétiques.

Les objectifs du Plan Climat énergie lycée visent à l'horizon 2020 une diminution de gaz à effet de serre de 40 % et une production d'énergie renouvelable de 20 %.

Les choix politiques marquent également une volonté affirmée d'inclusion sociale, par exemple en développant l'internat (11.6 % des effectifs pour une moyenne nationale de 10 %), l'aide à l'accès aux cantines pour les populations démunies et la clôture de la mise en accessibilité dans les 3 prochaines années.

Patrimonia dispose donc d'un patrimoine important auquel elle voue des moyens financiers et humains en rapport.

Il est intéressant d'étudier le mode de fonctionnement afin d'identifier des gisements d'économie.

B – Un manque de prospective nuisant au pilotage.

A la lecture de la politique patrimoniale de notre collectivité il apparait un foisonnement de démarches intéressantes et constructives en soi, mais qui semblent ne pas être coordonnées.

Au sujet des économies d'énergie, la seule démarche globale aura été l'amélioration de la performance énergétique des bâtiments (confirmée par une évaluation réalisée par un drone en 2014).

Plusieurs pistes sur les économies d'énergie comme la mise en œuvre de compteurs intelligents ou de GPE (garantie de performance énergétique) ne recouvrent pas l'ensemble des lycées.

Je n'ai pas trouvé trace d'étude d'impact en amont aux choix techniques mis en œuvre localement. Il est donc difficile d'une part de comprendre les choix retenus et les objectifs attendus. Il est surtout négatif de ne pas pouvoir mesurer ce retour sur investissement de ces évolutions.

Enfin, il manque une réelle réflexion sur la politique énergétique à l'échelle globale. Les directions prises dans le développement des ? ne sont pas corrélées avec les politiques d'achat de gaz et d'électricité actuellement pourvues via l'UGAP. Compte tenu de la synergie entre ces deux voies il est nécessaire de déployer un plan global.

II – Des axes stratégiques à consolider.

A – Une gestion de la maintenance à revoir

L'organisation actuelle vise clairement à une internalisation des opérations de maintenance. Ceci induit la constitution d'équipes pluridisciplinaires mutualisées (27 agents au total). Ces personnels sont mobilisés sur une diversité de chantiers longs (4 à 6 semaines) sur le territoire. Il convient au contraire, compte tenu de la diversité des disciplines (peinture, plomberie, électricité ...) de limiter les actions à des dépannages ponctuels et de confier les chantiers à des entreprises titulaires de marchés de travaux.

Il manque une dimension de veille technologique permettant de donner des éclairages nouveaux à des problématiques actuelles.

L'innovation technique actuelle permet par exemple de construire des bâtiments modulaires d'une durabilité de 50 ans pour des coûts inférieurs de 10 à 20 % et des délais réduits de moitié.

De même le souhait de développer la modélisation numérique des bâtiments (BIM) doit être intégrée dans les compétences à acquérir dans les services.

Enfin il convient de développer le PPI sur une durée supérieure à 3 ans pour en faire un réel document stratégique.

Je propose de le construire à l'échelle du mandat, en une durée de 5 à 6 ans.

B – Des processus innovants à mettre en valeur

Je pense que le processus de déconcentration et d'accompagnement à l'échelle des lycées est un axe à développer et valoriser. Cette transversalité proche du terrain est gage d'une meilleure prise en compte des attentes des usagers, enseignants mais également élèves ou parents d'élèves.

Cette communication directe permet également un retour d'information aux démarcheurs et une valorisation immédiate des réalisations.

Je propose de développer la réflexion amont aux travaux par le biais du coût global. Le parallèle avec la remontée d'information du terrain, avec les demandes associées, doit être fait en interne dans les services afin d'évaluer les coûts de réalisation mais également d'exploitation engendrés.

Cette démarche prospective permettra à la fois de procéder aux meilleurs arbitrages techniques mais également d'explicitier les choix retenus aux demandeurs.

Je propose enfin en axe stratégique de développer de nouveaux outils technico financiers, comme le CPE dans 35 lycées actuellement, mais également les CEE qui permettent de financer des installations techniques.

Les axes stratégiques, une fois mis en œuvre sont à même de dégager des marges financières conséquentes pour notre collectivité.

QUESTION 2

III – Mettre en œuvre un plan d'action innovant et source d'économie.

A – Rechercher des marges financières

Je vous propose en premier lieu de valoriser le déploiement des entreprises sur notre parc immobilier.

- Développer le photovoltaïque
Les importantes surfaces de toiture plate que nous offre notre patrimoine nous permet de développer des zones de captage solaire conséquentes. Cette électricité produite, y compris en période de vacances scolaires pourra être revendue à EDF à un tarif d'achat avantageux.
- Développer la chaleur à partir de la construction de biomasse
Nos campus étant particulièrement étendus et constitués de plusieurs bâtiments, je propose de remplacer les chaufferies gaz par des chaufferies biomasse à base de pellets de bois. Notre région est riche en espaces forestiers, la ressource est abondante et à un prix raisonnable. Nous pourrions nous rapprocher de l'ADEME afin de financer une partie des travaux par le biais du fond chaleur.

Cette démarche innovante et volontariste permet de renforcer l'image écologique des choix de l'exécutif.

Ces travaux pourront être l'objet d'une campagne d'information à nos concitoyens.

B – Rationaliser les usagers.

Je vous propose de développer les processus de recueil de données et de pilotages des modes d'exploitation de nos équipements.

- Renforcer le déploiement des compteurs intelligents

Sur la base de la démarche entreprise et du marché de suivi des consommations, je vous propose la création d'un groupe de travail interdisciplinaire afin de comparer les résultats des différents lycées. Ces résultats seront transcrits sur un tableau de bord commun, et le groupe de travail (techniciens et représentants du corps enseignant) pourront identifier les bonnes pratiques à déployer plus généralement.

- Développer une réelle expertise numérique.

Je propose d'accompagner la démarche de mise en œuvre du BIM systématiquement à chaque projet afin de développer de nouvelles connaissances à même de nous permettre les meilleurs choix possibles. L'expertise du BIM nous permettra également de déterminer une politique de rénovation judicieuse de notre existant.

- Développer la construction modulaire.

Compte tenu des performances et des coûts moindres de ce type de construction, je propose d'envisager systématiquement son usage pour les travaux d'aménagement, voire de réalisations nouvelles.

Toutes ces nouvelles dispositions nous permettront de réaliser un PPI clair et argumenté.

IV – Accompagner l'évolution des services.

A – Externaliser la gestion de la maintenance technique

Je propose de réorienter le travail de nos agents sur les études amont des projets et sur l'accompagnement des entreprises titulaires de marchés de travaux.

Il convient en premier lieu de développer les supports achat en collaboration avec l'unité marché. Nous définirons des typologies de travaux (électricité, maçonnerie, travaux d'isolation, peinture ...) qui seront les plus à même d'obtenir les meilleurs prix tout en garantissant l'accès des TPE aux commandes publiques.

L'allotissement géographique sera également gage de cette volonté.

Il sera nécessaire de faire évoluer les compétences des agents pour les diriger vers des postes de surveillants de travaux.

Je propose d'initier une démarche GPEC avec le service RH afin d'identifier les compétences existantes et à acquérir en vue de ces nouvelles missions.

Nous procéderons ensuite à un cycle de formation en cohérence avec les résultats de cette démarche.

B – Conduire le changement.

Je suis conscient que cette externalisation des opérations de maintenance va à l'encontre des décisions prises ces 10 dernières années.

Afin de répondre aux interrogations légitimes voire à l'anxiété qui pourrait se propager parmi nos équipes, je propose la mise en place d'un plan de communication interne.

Il sera nécessaire de parler vrai, de montrer la finalité de la démarche, à savoir gagner en efficacité et en réactivité et d'associer les agents dans les évolutions de l'organigramme.

L'externalisation des prestations de maintenance nous permettra d'éviter les nouvelles demandes de recrutements proposées pour avis au dernier CTP. Au contraire, la rationalisation des coûts de personnel nous incite à ne pas augmenter nos effectifs.

Je propose la mise en place d'un groupe de travail piloté par moi-même qui regroupera des agents de chaque spécialité, des représentants du personnel et du gestionnaire des ressources humaines.

Ce groupe de travail permettra de mettre en valeur les réelles opportunités d'évolution que constitue l'évolution des missions.

Afin de suivre cette évolution organisationnelle, je propose la création d'un COPIL présidé par l' élu responsable des lycées.

Ce COPIL se réunira une fois par trimestre et permettra les arbitrages nécessaires à la refonte des services.

Le délai global de la réorganisation est estimé à 1 an décliné comme suit :

- | | |
|----------------------------|--------|
| ▪ Information concertative | 1 mois |
| ▪ Groupe de travail RH | 6 mois |
| ▪ Formation | 5 mois |

Conclusion :

La gestion d'un patrimoine aussi vaste que l'ensemble des lycées constitue pour notre collectivité un exercice valorisant et ambitieux.

Compte tenu de l'actuelle organisation, il apparaît nécessaire de clarifier les modes de décision et de développer l'expertise technique interne à nos services.

Dans un contexte économiquement restreint, il sera nécessaire de faire évoluer les missions des agents vers plus d'évaluation et de gestion. Le développement des énergies renouvelables nous permettra de valoriser notre image tout en dégagant des marges financières bienvenues.