

ZOOM

« Propriétaire et gestionnaire du réseau ferré national, Réseau Ferré de France (RFF) est l'entreprise publique chargée en France de développer et de moderniser les voies ferrées au service de tous. Maître d'ouvrage des projets de lignes à grande vitesse, RFF est une entreprise décentralisée, présente au plus près de ses partenaires privés ou publics, comme les Conseils régionaux ou les communes. Doté d'un nouveau pôle commercial, RFF se prépare à ouvrir son réseau à la concurrence européenne dans le cadre d'une Europe du ferroviaire où modernisation, accessibilité, fret et développement durable font apparaître de nouvelles sources de mobilités. »

Pour en savoir plus : www.rff.fr



Pour nous contacter :

Tél. 01 53 20 89 89
info@artimon.fr
www.artimon.fr

Témoignage RFF

Réseau Ferré de France a conduit en 2006 des travaux de mise en concurrence de la gestion de son patrimoine immobilier et foncier. Le patrimoine de RFF se compose d'environ 105 000 hectares de foncier, de plus de 21 000 bâtiments d'une surface totale supérieure à 4,85 millions de m².

La procédure de mise en concurrence a conduit RFF à choisir les sociétés Adyal et Nexity, chacune sur un territoire de compétence, afin d'assurer la gestion de son patrimoine immobilier et foncier : une mission d'assistance à RFF dans son rôle de propriétaire, de gestion de l'occupation des biens, une mission de gestion des gros travaux et la réalisation de cessions de biens. En outre, RFF a choisi le groupement Adyal & IBM pour assurer la tenue de son inventaire à travers un Système d'Information Géographique.

La Direction du patrimoine de RFF a choisi de se faire assister d'Artimon pour la coordination des travaux de mise en route des gestionnaires retenus.

Michel Ripoll, Directeur du Service Gestion du Patrimoine, répond à nos questions :

Michel Ripoll, un an après la mise en œuvre de ces marchés, quels sont les principaux enseignements que vous tirez ?

MR : Adyal et Nexity, ainsi que le groupement Adyal & IBM, en tant que professionnels reconnus, répondent à nos attentes en matière de gestion de patrimoine. Ils se positionnent ainsi clairement comme des mandataires au service d'un client disposant d'un patrimoine qui a la caractéristique d'être vaste, hétérogène, et dispersé sur tout le territoire.

Quels ont été les premiers apports de deux professionnels de l'immobilier dans la gestion du patrimoine de RFF ?

MR : La réactivité sur des sujets en lien avec la responsabilité du propriétaire et la capacité à proposer des solutions pragmatiques.

Avez-vous rencontré des difficultés ?

MR : Tout au long de l'année 2007, et parallèlement à la montée en compétence des équipes des gestionnaires, RFF a procédé à des recrutements pour les piloter. Le chemin a donc été parcouru ensemble.

De plus, malgré l'amplitude du patrimoine et des missions confiées, les gestionnaires se sont assez vite familiarisés avec le monde particulier du ferroviaire. Des ajustements ont dus être faits pour caler les interventions des gestionnaires au regard des missions de la SNCF, notre autre gestionnaire sur le domaine ferroviaire.



Pourquoi avoir choisi Artimon pour vous accompagner dans le pilotage des travaux des gestionnaires ?

MR : Artimon, en tant que société de conseil, a la compétence et l'indépendance nécessaires.

Quels ont été les apports des consultants Artimon dans la conduite des travaux ?

MR : Les consultants Artimon sont respectueux des objectifs fixés et leur rigueur les amène, le plus souvent, à mettre en avant des pistes de travail. Leur compréhension rapide des problématiques et leur capacité à prendre le recul nécessaire leur permettent d'apprécier l'impact des solutions envisagées sur les différents sujets ou sur leur mode d'organisation.

Qu'attendez-vous aujourd'hui de vos gestionnaires de patrimoine, et demain ?

MR : Qu'ils apportent à RFF au moins voire plus que ce que nous leur demandons. Cela permettra d'envisager, à plus brève échéance, une évolution ou une ouverture encore plus rapide dans la prise en charge de l'ensemble des métiers liés à la gestion du patrimoine, RFF n'ayant pas vocation à réaliser en direct ces missions.

D'une manière plus générale, quels conseils donneriez-vous aux propriétaires souhaitant externaliser la gestion de leur patrimoine ? Comment arrivez-vous à appréhender la réussite de ce type de projet ? Qu'avez-vous retenu en termes de facteurs clés de succès ainsi qu'en termes d'écueils majeurs ?

MR : La programmation précise des besoins, répondant aux objectifs stratégiques de l'entreprise, ainsi qu'une séparation claire entre le rôle du mandant et celui du mandataire, sont les deux facteurs clés pour réussir un projet d'externalisation.

La réussite peut être visible à travers la recherche d'un véritable 'partenariat' avec les gestionnaires, au-delà du rôle de prestataire qu'ils assurent.

Focus

La marge à l'avancement : contrainte ou opportunité pour l'entreprise?

La norme comptable de la marge à l'avancement a été développée pour donner une vision de l'avancement des projets de promotion immobilière calée sur le cycle comptable annuel.

Au-delà des enjeux comptables du projet de passage à la marge à l'avancement, les promoteurs se voient confrontés à un dilemme : limiter le projet à sa dimension comptable ou faire de la marge à l'avancement un véritable projet d'entreprise...

Limiter le projet à sa dimension comptable revient à définir des règles de gestion permettant de passer de la marge à l'achèvement à la marge à l'avancement, et les processus de récupération des informations associés. Dans ce premier cas, la marge à l'avancement reste l'affaire des comptables, elle ne perturbe que peu l'entreprise et ne constitue pas un levier d'amélioration de la performance.

Cette transition n'est alors vécue par les équipes que comme une contrainte de plus, les informations nécessaires aux calculs sont souvent remontées avec retard et de qualité médiocre. Le calcul de la marge s'en trouve dégradé et les résultats erronés discréditent l'ensemble de l'approche.

C'est un cercle vicieux. À l'inverse, **faire de la marge à l'avancement un véritable projet d'entreprise** permet de mettre en place un outil de gestion et de pilotage de la performance pour l'ensemble des activités de l'entreprise. La marge à l'avancement devient alors l'affaire de tous : comptables, contrôleurs de gestion, équipes programme et Direction Générale. Elle initie une « révolution culturelle » en devenant un référentiel de gestion auquel chacun se réfère.

Dans ce second cas, le dispositif « marge à l'avancement » est fondateur de la culture de gestion. Chacun est motivé à garantir la qualité des calculs et des processus de remontée des informations. C'est un cercle vertueux qui incitera également l'entreprise à affiner ses processus de gestion (recouvrement, gestion de la trésorerie, gestion des travaux, suivi des programmes, suivi des relations fournisseurs...), améliorer la qualité de ses systèmes d'information, la qualité des échanges avec ses partenaires...

La contrainte de la marge à l'avancement peut donc être envisagée comme une opportunité de projet global d'entreprise, couvrant à la fois les dimensions de technique comptable, d'organisation des processus et des systèmes d'information, de pilotage de la performance et de gestion du changement.

Agnès Fouilhac

Méthodologie

Les OPCl, un levier d'amélioration pour les Property Manager

Les OPCl, nouveaux supports de placement immobilier, vont compléter progressivement les supports existants (SCPI, FCPR et autres fonds de Private Equity immobilier) et accroître ainsi la capacité d'investissements mais aussi de gestion immobilière.

Les sociétés de gestion d'actifs immobiliers abandonnent progressivement leur activité de gestion immobilière (ou property management) pour se recentrer sur leur cœur de métier : la valorisation d'actifs immobiliers, à travers le fund management, l'investissement, l'arbitrage et l'asset management. Ce mouvement se fera au profit des property managers qui récupèrent ainsi un volume d'activité significatif.

Positif pour les property managers, ce mouvement est néanmoins particulièrement contraignant en matière de processus de gestion. En effet, pour prendre en charge ces nouveaux mandats, l'organisation doit nécessairement être adaptée :

- **ajustement de la périodicité de production de reporting de gestion** à celle de production de la valeur liquidative (mensuelle pour bon nombre d'OPCl),

- **renforcement du dispositif de contrôle interne** pour répondre aux contraintes de l'AMF,
- **adaptation des systèmes d'information**, qui devront communiquer plus fortement avec les systèmes d'information des sociétés de gestion mais aussi des autres prestataires (valorisateur, dépositaire, expert,...) intervenant dans la gestion de ces supports,
- **formation et organisation des équipes de gestion et de comptabilité mandant** pour répondre à ces nouvelles contraintes.

Ces différentes adaptations constituent des améliorations significatives pour les property managers. Elles seront déployées, dans un premier temps, sur des équipes pilote spécifiques. Elles pourraient, par la suite, être élargies à l'ensemble des équipes, permettant ainsi d'améliorer encore la qualité des prestations et de répondre aux clients les plus exigeants.

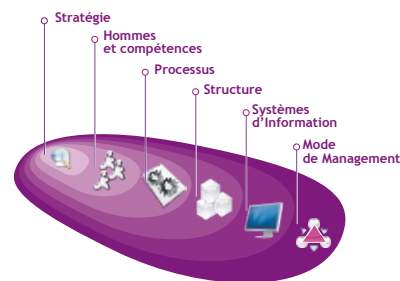
Grégoire Juy

Qui sommes-nous?

Né en 1995, Artimon est un cabinet de conseil en management et en organisation totalement indépendant.

Depuis 1999, Artimon intervient dans le secteur de l'immobilier sur tous les processus autant fonctionnels qu'opérationnels.

Notre approche : mettre en cohérence l'ensemble des leviers de l'entreprise pour améliorer durablement votre performance.



Nos références

Promotion :
Cibex, Bouwfonds Marignan, Meunier Habitat, Icade-Capri, Icade-G3A, Icade-Tertial, Ségécé, Vinci Immobilier

Gestion et administration de biens :
BNP Paribas REPM, Comadim España, Dauchez, Gérer, Icade ADB, Klégestion, Lamy, Nexity Saggel

Gestion de résidences services :
BSA Les Studélites, Comadim Résidences Services

Commercialisation :
Espaces Immobiliers, Sinvim

Foncière :
Apsys, Gecina, Klépierre

Asset Management :
Antin Vendôme, BNP Paribas REIM, SGAM AI REIM

Groupes Immobiliers :
BNP Paribas Immobilier, Icade, Klépierre, Nexity

Directions Immobilières :
Auchan, La Poste, RATP, Réseau Ferré de France

Établissement public :
AFTRP