

Indices de performance stratégiques et financement équitable:

Les paramètres fondamentaux de la gestion du
patrimoine immobilier

Présentation de

Jean-Pascal Foucault, ing.

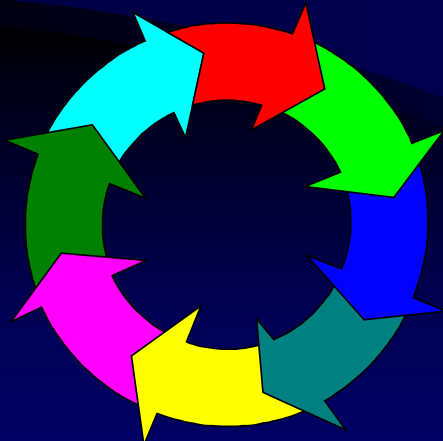
Conseiller cadre en gestion

Conseil scolaire de l'île de Montréal

Montréal, le jeudi 28 octobre 1999

- *«Je suis un amateur de la théorie mais c'est d'abord l'action qui compte. La théorie suit la pratique et influence celle-ci par la suite.»*

- Henry Mintzberg



- *«Quand on affronte les réalités de demain avec les organisations d'hier, on a les drames d'aujourd'hui.»*

- Hervé Sérieyx

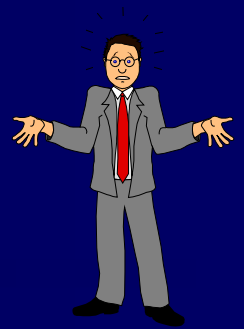
Pourquoi vouloir faire une
évaluation stratégique à partir
d'indices de performance?

« Notre institution est excellente, ... »



« ... nous voulons des bâtiments et des terrains à son image »

Pourquoi vouloir faire une évaluation stratégique à partir d'indices de performance?



- Pour établir un cadre de travail qui a pour objectifs:
 - De faciliter et encourager la vérification interne de la gestion du Service des installations;
 - De pouvoir obtenir des résultats comparables par rapport aux pairs, à l'industrie, mais d'abord et avant tout par rapport à soi-même.

«Le chrono de 9,84 secondes améliore de 4 centième l'ancienne marque personnelle de Surin.»

Ne parlons pas de « meilleur », parlons plutôt d'« excellence » !



(Source: Le journal de Montréal, 23 août 1999)

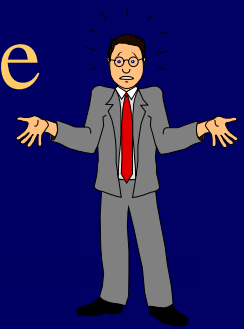
« La performance de nos installations est unique ... »

« ... la comparaison avec d'autres ... »



« ... restera toujours relative ! »

Quels sont les défis dans le domaine de la gestion des installations?



- Garder l'ensemble des installations fonctionnel et en opération en tout temps;
- Satisfaire les besoins des clients au meilleur rapport Qualité-prix;
- Garder les bailleurs de fonds (ou le CA) informés de l'état de la situation;
- Continuellement changer, améliorer, adapter notre offre de service en fonction des besoins.

Les deux trilogies de la gestion des installations

Planification,
conception et
construction

Organisation

Opérations
et entretien

Gestion
des espaces

Pôles des processus de gestion

Bailleurs de fonds
(conseil d'administration)

Organisation

Employés

Clients

Pôles des interactions humaines

Conjoncture et pressions de l'environnement



Processus stratégique de gestion des installations

2^{ième} ACTION:
Définir des indices
de performance

1^{ère} ACTION:
Former et informer les gens
et identifier vos appuis

3^{ième} ACTION:
Évaluer le profil de santé
de vos bâtiments

4^{ième} ACTION:
Évaluer la performance
de votre système

5^{ième} ACTION:
Mettre en évidence
la notion de
déficit d'entretien

6^{ième} ACTION:
Établir vos priorités
d'investissements

7^{ième} ACTION:
Diminuer les plaintes
et les demandes

8^{ième} ACTION:
Augmenter vos activités
préventives



Principes stratégiques de gestion des installations

Valorisation
du coût de cycle de vie
« life cycle cost »

Utilisation accrue
de l'informatique
et des nouveaux
développements
technologiques

Analyse croisée
des informations guidant
la prise de décision

Intégration accrue
des actions prédictives
tant au niveau de la technique
qu'au niveau de la gestion

Unités de travail sujettes à une évaluation de la performance



Qu'est-ce que l'évaluation de la performance ou benchmarking?



- C'est une recherche fondamentale de changement dans l'organisation pour mettre en valeur les notions d'efficacité et d'efficience comme principal critère de succès;
- Le benchmarking est une approche systématique pour favoriser le changement lorsqu'il y a un écart entre la performance enregistrée et la vision de l'organisation;

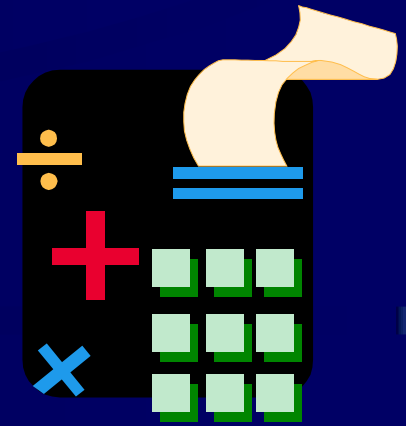
« Ce n'est donc pas une simple étude comparative de coûts ! »

« Mais comment choisir les indices de performance ... »



« ... appropriés pour notre institution ? »

Saviez-vous que ... ?



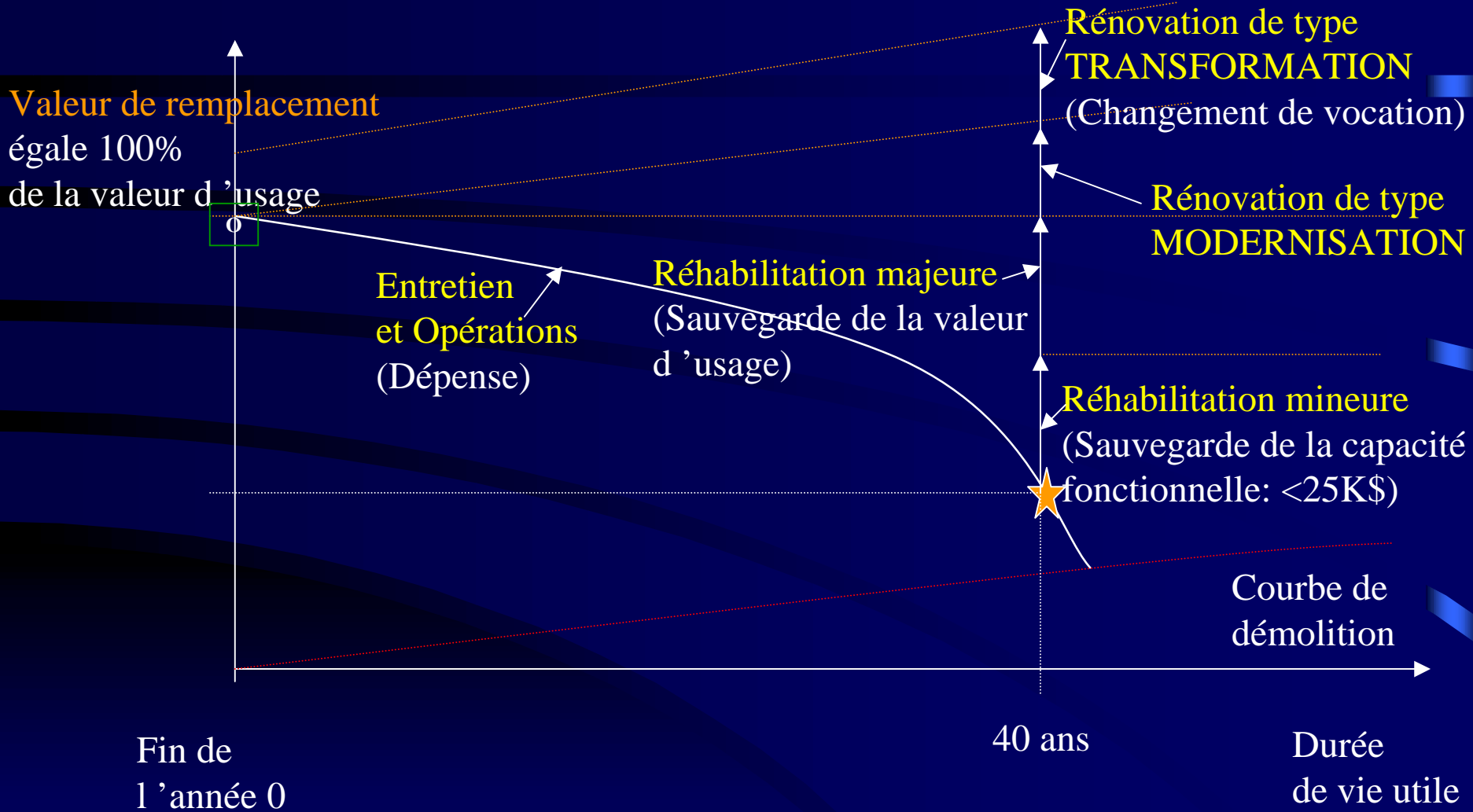
« Les gouvernements , au Canada, sont encouragés à déterminer ... l 'entretien reporté (engagements et éventualités) qui sont utiles à la compréhension et à l'appréciation des besoins futurs de revenus et qui peuvent être présentées ... dans les notes ».

(Source: ICCA, manuel à l 'intention du secteur public, article SP3150.47)

Mais qu'est-ce que l'entretien reporté (ou déficit d'entretien) ?

Le déficit d'entretien c'est le coût des travaux d'entretien courant ou de réhabilitation à effectuer sur les installations (bâtiments et terrains) qui ont été reportés, sur une base planifiée ou non, à un budget futur ou jusqu'à ce que les fonds nécessaires soient disponibles.

Définitions de paramètres fondamentaux



(Source: P. Merminod, méthode MER)

Autres paramètres fondamentaux ...

- Déficit d 'entretien (\$);
- Dépense d 'opération de l 'institution (\$);
- Superficie brute des bâtiments (m²);
- Plaintes et demandes de service (nombre);
- Travaux d 'entretien curatif (nombre);
- Travaux en entretien préventif (nombre);
- Travaux obligatoires (standards définis ou exigences légales) (nombre);

... Autres paramètres fondamentaux

- Consommation énergétique (Kjoule/degré-jour ou Kjoule/ m²);
- Clients (effectif étudiant) (nombre);
- Capacité d'accueil des bâtiments (nombre);
- Coût de la formation (\$);
- Masse salariale (\$);
- Satisfaction des clients (sondage);
- Satisfaction des bailleurs de fonds (sondage);
- Satisfaction des employés (sondage).

« ATTENTION ! »

« ... la gestion des activités du Service des installations ... »



« ... est complexe et diversifiée ! »

« ATTENTION ! »

« ... les paramètres financiers ne peuvent dresser à eux-seuls ... »



« ... un profil clair, précis et complet de la gestion des installations ! »

Tableau de bord équilibré

(Source: Kaplan and Norton,
Harvard Business review,
jan-fév1992)



Recherche de l'absolu

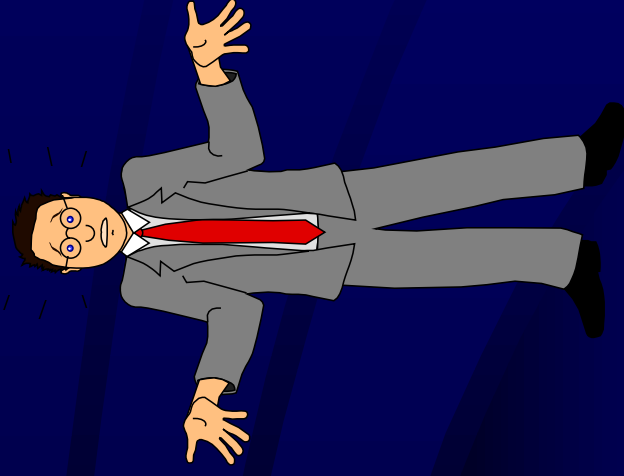
(Source: Kaplan and Norton,
Harvard Business review,
jan-fév1992)



« Si vous désirez un rendement maximum ... »

« ... des efforts à consentir pour le suivi ... »

« ... d'un indice de performance ... »



« ... je vous recommande l'Indice de condition des installations ! »

Indices de performance stratégiques ...

Aspect de l'Apprentissage et de l'Innovation

Aspect du Service à la clientèle

Aspect Financier

Aspect des Processus internes

1- Indice de condition des installations (ICI):

$$\text{ICI} = (\text{déficit d'entretien} / \text{valeur de remplacement}) * 100$$

ICI < 5% : satisfaisant

5% < ICI < 10% : acceptable

ICI > 10% : faible à critique

Processus stratégique de gestion des installations

2^{ième} ACTION:
Définir des indices
de performance

1^{ère} ACTION:
Former et informer les gens
et identifier vos appuis

3^{ième} ACTION:
Évaluer le profil de santé
de vos bâtiments

4^{ième} ACTION:
Évaluer la performance
de votre système

5^{ième} ACTION:
Mettre en évidence
la notion de
déficit d'entretien

6^{ième} ACTION:
Établir vos priorités
d'investissements

7^{ième} ACTION:
Diminuer les plaintes
et les demandes

8^{ième} ACTION:
Augmenter vos activités
préventives



Modèle d'analyse du financement requis (cas 1)

CALCUL DU DÉFICIT D'ENTRETIEN ET DE L'INDICE DE CONDITION DU PARC IMMOBILIER PROJETÉS À PARTIR D'UN FINANCEMENT DE 1%

| Description de la donnée ou du résultat | Source de la donnée ou du résultat | Donnée ou Résultat |
|---|--|-------------------------|
| DE n-1: Déficit d'entretien à la fin de l'année «n-1» (Arrière (backlog)) | Programme d'évaluation du parc immobilier (PÉPI) | 15 000 000,00 \$ |
| VAR n-1: Valeur actuelle de remplacement à la fin de l'année «n-1» | Manuel d'estimation de coût de construction (Means, Yardstick,...) | 250 000 000,00 \$ |
| I n: Taux d'inflation de l'année «n» | Supposée (entre 0,5% et 5%) | 1,0% |
| dde n: Taux de détérioration du déficit d'entretien à l'année «n» | Supposée (entre 2% et 10%) | 6,0% |
| dpi n: Taux de détérioration du parc immobilier à l'année «n» | Supposée (entre 0,5% et 5%) | 2,5% |
| cpi n: Taux de croissance moyen du parc immobilier à l'année «n» | Supposée | 0% |
| F n: Financement anticipé à l'année «n» | Pourcentage de la valeur actuelle de remplacement | 2 500 000,00 \$ |
| | | |
| ICI: Indice de condition des installations | DEn-1 / VARn-1 | 6,0% |
| | | |
| DE n : Déficit d'entretien projeté à une année choisie | $(DE\ n-1) (1 + I\ n + dde\ n) + (VAR\ n-1) (1 + I\ n + cpi\ n) (dpi\ n) - F\ n$ | 19 862 500,00 \$ |
| | | |
| ICI p n: Indice de condition des installations projeté à l'année n | DEn / VARn | 7,9% |

Modèle d'analyse du financement requis (cas 2)

| CALCUL DU FINANCEMENT REQUIS POUR OBTENIR UN NIVEAU ACCEPTABLE (ICI < 5%) DU DÉFICIT D'ENTRETIEN | | |
|--|---|------------------------|
| Description de la donnée ou du résultat | Source de la donnée ou du résultat | Donnée ou Résultat |
| DE n-1: Déficit d'entretien à la fin de l'année «n-1» (Arriéré (backlog)) | Programme d'évaluation du parc immobilier (PÉPI) | 15 000 000,00 \$ |
| VAR n-1: Valeur actuelle de remplacement à la fin de l'année «n-1» | Manuel d'estimation de coût de construction (Means, Yardstick,...) | 250 000 000,00 \$ |
| I n: Taux d'inflation de l'année «n» | Supposée (entre 0,5% et 5%) | 1,0% |
| dde n: Taux de détérioration du déficit d'entretien à l'année «n» | Supposée (entre 2% et 10%) | 6,0% |
| dpi n: Taux de détérioration du parc immobilier à l'année «n» | Supposée (entre 0,5% et 5%) | 2,5% |
| cpi n: Taux de croissance moyen du parc immobilier à l'année «n» | Supposée | 0% |
| | | |
| ICPI n-1: Indice de condition des installations à l'année «n-1» | DEn-1 / VARn-1 | 6,0% |
| | | |
| DE n : Déficit d'entretien ciblé à une année choisie | Pourcentage de la valeur actuelle de remplacement (Calculer pour donner un ICPI = 5%) | 12 500 000,00 \$ |
| | | |
| ICI n: Indice de condition des installations ciblé à l'année n | DEn / VARn | 5,0% |
| | | |
| F n: Financement à prévoir à l'année «n» | $(DE_{n-1}) (1 + I_n + dde_n) + (VAR_{n-1}) (1 + I_n + cpi_n) - DE_n$ | 9 862 500,00 \$ |

Unités de travail sujettes à une évaluation de la performance



... Indices de performance stratégiques ...

2- Indice d 'effort à la Réhabilitation majeure et à la Rénovation de type modernisation (IERéhab):

$$\text{IERéhab} = \left(\frac{\text{coûts annuels de réhabilitation majeure} + \text{coûts annuels de Rénovation-modernisation}}{\text{valeur de remplacement}} \right) * 100$$

1,5% < IERéhab < 3% : satisfaisant

... Indices de performance stratégiques ...

3- Indice d 'effort à la Rénovation de type transformation (IERéno):

$$\text{IERéno} = \frac{(\text{coûts annuels de Rénovation-transformation})}{\text{valeur de remplacement}} * 100$$

IERéno : variable selon les années et la planification par rapport à la gestion des espaces

... Indices de performance stratégiques ...

4- Indice d 'effort aux opérations et à l 'entretien (IEOE):

$$\text{IEOE} = \frac{((\text{coûts annuels des opérations et de l 'entretien} + \text{coûts de réhabilitation mineure}) / \text{valeur de remplacement}) * 100}$$

0,5% < IEOE < 2,5% : satisfaisant

... Indices de performance stratégiques ...

5- Indice de productivité de l'équipe (IPE):

$$\text{IPE} = \left(\frac{\text{nombre d'heures consacrées aux travaux curatif}}{\text{nombre d'heures ouvrables}} \right) * 100$$

IPE < 50% : satisfaisant

IPE < 20% : excellent

... Indices de performance stratégiques ...

6- Indice de satisfaction de la clientèle (ISC):

$$\text{ISC} = \left(\frac{\text{nombre de clients satisfaits}}{\text{nombre total de clients}} \right) * 100$$

ISC > 70% : satisfaisant

ISC > 80% : excellent

Note: Fonction des plaintes et félicitations ou de sondages.

... Indices de performance stratégiques ...

7- Indice de satisfaction des bailleurs de fonds (ISB):

$$\text{ISB} = \frac{\text{(nombre de membres du CA favorables à vos recommandations)}}{\text{nombre total de membres du CA}} * 100$$

ISB > 70% : satisfaisant

ISB > 80% : excellent

Note: Fonction des recommandations entérinées ou de sondages.

... Indices de performance stratégiques ...

8- Indice de satisfaction des employés (ISE):

$$\text{ISE} = \left(\frac{\text{nombre d'employés satisfaits}}{\text{nombre total d'employés}} \right) * 100$$

ISE > 70% : satisfaisant

ISE > 80% : excellent

Note: Fonction des relations de travail (Griefs, mesures disciplinaires, absentéisme,...) et de sondages.

... Indices de performance stratégiques ...

9- Indice de standardisation des travaux (IST):

$$\text{IST} = \frac{\text{(coûts annuels des travaux standardisés ou sujets à la législation)}}{\text{valeur de remplacement}} * 100$$

IST > 50% : satisfaisant

IST > 70% : excellent

... Indices de performance stratégiques ...

10- Indice d'apprentissage et d'innovation (IAI):

$$\text{IAI} = \left(\frac{\text{coût annuel de formation}}{\text{masse salariale}} \right) * 100$$

IAI \geq 1% : satisfaisant

IAI $<$ 1% : faible

... Indices de performance stratégiques ...

11- Indice d 'occupation des installations (IOI):

$$\text{IOI} = \left(\frac{\text{nombre d 'effectif étudiant}}{\text{capacité d 'accueil}} \right) * 100$$

IOI > 100% : croissance

IOI = 100% : satisfaisant

IOI < 100% : décroissance

... et plusieurs autres évidemment !

Conclusion ...

- Nous sommes passés d'une ère d'implantation de nos installations à une ère de maturation;
- Les gestionnaires de parcs immobiliers n'ont plus le choix de convaincre les bailleurs de fonds, les clients et même leurs propres employés de l'importance stratégique que jouent les installations (terrains et bâtiments) dans la mission de leur organisation;



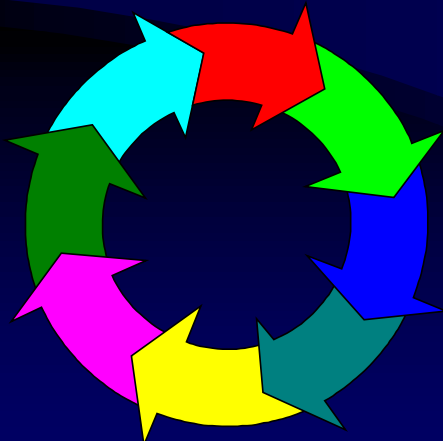
... Conclusion

- La solution passe d'abord par une information claire et transparente sur l'état de la situation et sur les conséquences à moyen et à long terme d'une absence d'interventions bien orchestrées;
- La création d'un tableau de bord avec des indices de performance judiciaires est à la base même de cette information;
- Une gestion rigoureuse des activités du Service des installations s'impose.



- *«Je suis un amateur de la théorie mais c'est d'abord l'action qui compte. La théorie suit la pratique et influence celle-ci par la suite.»*

- Henry Mintzberg



- *«Quand on affronte les réalités de demain avec les organisations d'hier, on a les drames d'aujourd'hui.»*

- Hervé Sérieyx



Merci !

Pour de plus
amples informations,
Veuillez joindre:

Merci de votre attention !

Jean-Pascal Foucault, ing.

Conseiller cadre en gestion
Conseil scolaire de l'île de Montréal

Téléphone: 514-384-1830

Télécopieur: 514-384-2139

Courriel: jean-pascal.foucault@csim.qc.ca