



RAPPORT D'ÉTUDE
**Optimisation
et rénovation
du patrimoine
universitaire**

+ Décembre 2013



MUTUALISATION + SOLUTIONS



SOMMAIRE

Préambule	2
1. Rappel de la méthodologie.....	3
2. Les enjeux de l'optimisation et de la rénovation du patrimoine universitaire	5
3. Facteurs clés de succès de la démarche.....	8
4. Synthèse des préconisations	17
5. Conclusion.....	20
6. Annexes.....	21

PRÉAMBULE

L'étude sur l'optimisation et la rénovation du patrimoine universitaire s'inscrit dans le prolongement des travaux menés par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR) et la Caisse des Dépôts (CDC) en 2012-2013 et notamment ceux du groupe de travail n°2 (GT2) sur les thèmes « réhabilitation et gestion du patrimoine, performance énergétique, campus durables ».

Il s'agit d'une étude partenariale copilotée par l'Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche (Amue), la Conférence des présidents d'université (CPU) en lien avec la Conférence des Grandes Écoles (CGE), le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR) et la Caisse des Dépôts (CDC). L'Amue en assure la maîtrise d'ouvrage pour l'ensemble des partenaires, avec l'assistance du cabinet Deloitte Conseil.

L'optimisation et la rénovation du patrimoine universitaire se situent à l'intersection de trois catégories d'enjeux :

1. **Répondre aux objectifs de performance énergétique fixés au niveau national et européen**
2. **Faciliter l'exercice d'un véritable pilotage stratégique du patrimoine**
3. **Favoriser la qualification et la consolidation des informations patrimoniales**

Le projet a pour but de **créer les conditions du succès d'une stratégie immobilière** dans les établissements et de leur permettre d'aboutir à une vision à moyen terme de l'optimisation et de la réhabilitation de leur patrimoine, dans un contexte à la fois contraint sur le plan budgétaire et marqué par de fortes opportunités.

Dans l'optique de répondre aux objectifs énoncés, l'étude a été structurée en trois missions :

- Une 1^{ère} mission dont l'objectif est la connaissance des outils et méthodes utilisés par les établissements pour établir leur suivi patrimonial, l'identification des besoins et bonnes pratiques débouchant sur une analyse diagnostique accompagnée de préconisations de structuration.
- Une 2^{ème} mission dont l'objectif est la description d'un système de pilotage de la stratégie patrimoniale à travers la rédaction d'un cahier des charges fonctionnel d'un outil de pilotage patrimonial.
- Une 3^{ème} mission dont l'objectif est d'élaborer un guide méthodologique d'aide à l'optimisation et à la rénovation du patrimoine universitaire.

Ce rapport présente la synthèse de la mission 1 qui a porté sur l'état des lieux et le recueil des besoins ainsi que les préconisations qui en découlent. Cette mission a été réalisée entre juin et novembre 2013.

1. RAPPEL DE LA MÉTHODOLOGIE

La mission 1 avait pour objectif de recueillir et de clarifier les besoins de gestion immobilière des établissements d'enseignement supérieur et de recherche et de réaliser un état des lieux de l'existant permettant d'aboutir à la définition d'un cadre commun et partagé.

Elle s'est appuyée sur :

A. LA RÉALISATION D'UNE ENQUÊTE EN LIGNE AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE RECHERCHE, ADHÉRENTS DE L'AMUE

L'enquête a fait l'objet d'un questionnaire en ligne mis à la disposition des Directeurs Généraux des Services d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche adhérents de l'Amue, du 26 juillet au 12 septembre 2013. Elle a été réalisée sur la base d'un panel de réponses de 99 établissements dont 62 universités (taux de réponse : 60%).

Afin de compléter ce questionnaire, nous avons utilisé les données de surfaces et effectifs disponibles auprès du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (enquête sur la situation immobilière et base de données PapESR).

Cette enquête fait l'objet d'un rapport spécifique tiré à part détaillant l'ensemble des résultats.

B. DES RETOURS D'EXPÉRIENCE AUPRÈS D'ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE RECHERCHE

Quatre établissements d'enseignement supérieur ont fait l'objet d'un retour d'expérience :

- Université de Nantes
- Université de Poitiers
- Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines
- INSA Lyon

Ces entretiens ont porté sur l'organisation et le périmètre de la fonction Patrimoine, la stratégie patrimoniale, la gestion des opérations, des travaux et de la maintenance, l'amélioration de l'efficacité énergétique, le système d'information patrimonial et les moyens humains (cf. guide d'entretien – Retours d'expérience en annexe).

Ils ont permis de bien appréhender les contraintes rencontrées par les établissements, de comprendre leurs visions et leurs approches quant à l'évolution de la gestion patrimoniale universitaire ainsi que d'identifier les bonnes pratiques et les limites des actions entreprises.

C. DES RETOURS D'EXPÉRIENCE AUPRÈS D'ACTEURS D'AUTRES SECTEURS

Cinq acteurs d'autres secteurs ont été rencontrés dans le cadre du partage de la problématique et de l'échange de bonnes pratiques :

- Un Centre Hospitalier : CH Valenciennes
- Un Conseil Général : Département de la Gironde
- Un Conseil Régional : Région Provence-Alpes-Côte d'Azur
- Un Ministère : Ministère de la Défense
- Un bailleur social : SNI (Société Nationale Immobilière)

Ces entretiens ont porté sur la nature du patrimoine des structures rencontrées, l'organisation et le périmètre de la fonction Patrimoine, la gestion des opérations, des travaux et de la maintenance, l'amélioration de l'efficacité énergétique, le système d'information patrimonial et les moyens humains (cf. guide d'entretien – Acteurs d'autres secteurs en annexe).

Durant ces échanges, nous avons recensé les actions menées sur ces thématiques et identifié celles transposables aux établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

D. DES ENTRETIENS SUR LES DÉMARCHES DE PLACE

Nous nous sommes également entretenus avec des membres du Comité Technique de l'étude ainsi que plusieurs personnes travaillant sur des démarches de place : Plan Bâtiment Durable et clusters, financements innovants de l'efficacité énergétique, Enquête Énergie du MESR-SGPI, Rapport MESR-CDC du groupe de travail GT2, Enquête annuelle du MESR sur la situation immobilière, outils Cartographie CO² et Straténergie CO² publiés par la CPU et la CDC.

E. DES ATELIERS EN GROUPE DE TRAVAIL

Afin de partager les premiers éléments de l'état des lieux et d'échanger sur les différents outils, compétences et méthodes mobilisés dans le cadre de la gestion patrimoniale des établissements universitaires, un groupe de travail a été constitué avec les membres du Comité Technique élargi à l'association ARTIES, aux universités de Nantes et de Reims Champagne-Ardenne ainsi que cinq universités ayant mis en œuvre un système d'information patrimonial et/ou représentant l'ARTIES (Rouen, Rennes 1, Paris Descartes, Grenoble Joseph Fourier et Strasbourg).

Ce groupe de travail a été réuni autour de deux séminaires de présentation et d'échanges fructueux (comptes rendus en tiré à part).

L'ensemble des travaux a fait l'objet d'une synthèse et de préconisations présentées en Comité de Pilotage réunissant les parties prenantes de l'étude et les présidents des universités de Nantes et de Reims Champagne-Ardenne, en tant que représentants de la CPU.

Remerciements

Nous tenons à remercier tout particulièrement les établissements et l'ensemble des personnes rencontrées, dont la liste figure en annexe, pour leurs témoignages et leurs retours d'expérience ainsi que les membres du Comité Technique représentant les partenaires :

Hubert Briand, CPU, Florence Briand, Amue, Catherine Chauffray, MESR-SGPI et Daniel Grande, Caisse des dépôts.

2. LES ENJEUX DE L'OPTIMISATION ET DE LA RÉNOVATION DU PATRIMOINE UNIVERSITAIRE

UNE NÉCESSAIRE MAÎTRISE DES COÛTS GLOBAUX

Le patrimoine immobilier universitaire, d'une surface estimée à 18 millions de mètres carrés¹, détenus à plus de 80% par l'État, représente le **deuxième poste de dépenses des universités après la masse salariale**.

Il est composé de **bâtiments très hétérogènes** en termes de construction, de modularité et d'efficacité énergétique qui remontent pour la plupart aux années 60-70 (bâtiments extrêmement résistants, très modulables mais nécessitant de lourdes rénovations), aux années 90-2000 (parfois gestes architecturaux, fragiles, énergivores, aux coûts de gestion élevés) et en moindre proportion, des immeubles récents (modulables, respectant les normes thermiques et d'accessibilité) ou encore des bâtiments plus anciens, parfois classés aux Monuments Historiques.

Les résultats de l'enquête Énergie réalisée par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche confirment l'hétérogénéité du parc universitaire, globalement énergivore avec **plus de 50% des bâtiments classés D et E à l'issue des diagnostics de performance énergétique (DPE)**.

Cependant, au-delà de l'âge de certains bâtiments, ce patrimoine a fait l'objet de **politiques d'entretien et de rénovation insuffisantes au fil des ans**. Cela a induit une dégradation conséquente des bâtiments qui les place aujourd'hui pour beaucoup d'entre eux dans un état critique.

En parallèle, les réglementations relatives à l'immobilier, et notamment à celui du secteur public et des établissements recevant du public,

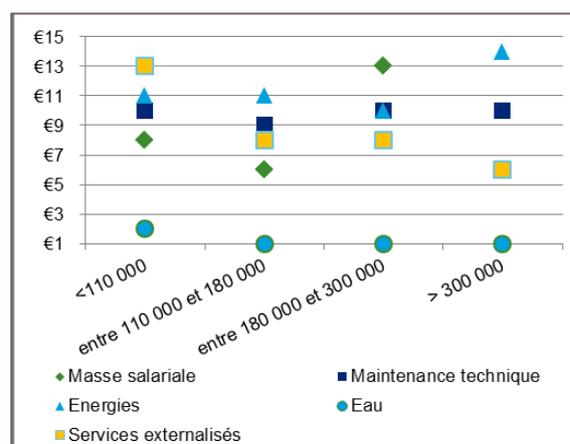
ont considérablement évolué et impactent significativement les coûts de mise aux normes, en particulier en termes d'accessibilité des personnes à mobilité réduite, d'efficacité énergétique et de gestion de l'amiante lors des travaux.

Le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche constate au travers de l'Enquête annuelle de situation immobilière la baisse importante du nombre d'avis défavorables alors que la réglementation est de plus en plus stricte, s'expliquant par les dépenses significatives engagées (crédits budgétaires fléchés).

À cela s'ajoute **l'augmentation prévisible du coût des énergies et le respect des objectifs globaux** du Plan Bâtiment Durable, de la Loi Grenelle 2, de la Transition énergétique et de la nouvelle Directive Européenne (2012/27/UE) qui prévoit la réduction des consommations d'énergie de 38% et des émissions de gaz à effet de serre de 50% d'ici 2020.

Avec les précautions d'usage qu'il est nécessaire de prendre à la lecture des résultats de l'enquête en ligne réalisée dans le cadre de l'étude (résultats déclaratifs et disparités selon les établissements), on peut noter que **le poids consacré aujourd'hui à l'énergie par les établissements est supérieur ou équivalent aux coûts de maintenance technique**, impactés en conséquence. Les résultats déclarés s'élèvent en moyenne à 10 € TTC/m² pour la maintenance technique et 11 € TTC/m² pour l'énergie.

Figure 1. Coûts moyens déclarés en € TTC/m² au sein des universités



¹ Cette valeur admise couramment nécessiterait d'être précisée tant en termes de périmètre (Écoles, établissements

sous tutelle du MESR...) que de fiabilité des données de surfaces, transmises par les établissements.

PISTES À CREUSER

Comme ont pu le faire les sociétés foncières dans le cadre d'IPD/OPD, il paraît tout à fait nécessaire de développer une définition et une nomenclature précises du contenu des coûts de maintenance et d'entretien immobiliers qui sont aujourd'hui totalement disparates entre les différents établissements (intégration des coûts internes, prestations externalisées, confusion entre entretien courant et travaux de renouvellement, etc.)

L'amélioration de la performance énergétique des bâtiments universitaires représente donc une nécessité afin de limiter l'impact des énergies sur les coûts de fonctionnement².

Sur le long terme, **l'exploitation et la maintenance du patrimoine universitaire deviennent primordiales** car elles représentent un risque majeur aux plans financier, réglementaire et technique.

Elles engagent la soutenabilité économique des coûts engendrés par le patrimoine pour les établissements, conjuguées aux incertitudes sur les financements à moyen terme (dotations budgétaires, crédits fléchés, CPER, subventions, etc.) et à la méconnaissance de financements complémentaires potentiels (Collectivités territoriales, FEDER, Ademe...).

Cependant, les trois-quarts de ces coûts sont directement proportionnels aux mètres carrés. Sachant que l'occupation des locaux des établissements est faible, **la rationalisation conjuguée à l'optimisation de l'occupation des surfaces représente un levier majeur.**

L'ADÉQUATION AUX NOUVEAUX USAGES

Les technologies de l'information et de la communication permettent désormais d'envisager de nouvelles méthodes d'enseignement, comme en témoigne l'ouverture de la première plateforme française de cours en ligne « France Université Numérique » (FUN) qui proposera début 2014 les premiers MOOCs français (Massive Open Online Courses).

Plusieurs établissements ont initié des réflexions sur l'évolution des méthodes de diffusion de l'enseignement dans les prochaines années, le développement de l'autonomie des étudiants et les besoins techniques et spatiaux associés, sans pour autant qu'ils soient systématiquement à ce stade formalisés dans un Schéma Directeur du Numérique. Dans ces conditions, il est parfois difficile d'anticiper l'évolution des besoins immobiliers mais l'exercice devient là encore, incontournable.

La vision de l'évolution des usages est à distinguer entre la formation d'une part, et la recherche d'autre part. Pour cette dernière, on constate un impact non négligeable du développement de ces activités sur la demande croissante de locaux. Progressivement, les établissements prennent conscience de l'importance de la qualité d'usage du patrimoine immobilier et de la prise en compte des problématiques de développement durable sur **l'attractivité et la conservation des talents.** Les conditions de travail ou d'étude liées au patrimoine impactent en effet le bien-être et la qualité des travaux des étudiants comme des enseignants-chercheurs.

On peut néanmoins déplorer la participation limitée des fonctions Patrimoine des établissements lors des appels à projets (Labex et Equipex par exemple).

² IPD est une société spécialisée dans l'analyse de la performance à destination des acteurs de l'immobilier d'investissement, d'exploitation et du financement au plan international. IPD a

présenté une définition précise pour chaque dépense liée à l'immobilier au sein d'un code des coûts paru en 2010.

L'OPTIMISATION DES SURFACES ET DE LEUR OCCUPATION

Les variations des rythmes universitaires (selon les jours de la semaine et en particulier le samedi, la période des stages, les vacances...) et la sous-utilisation de nombreux locaux soulignent les **enjeux de rationalisation et de mutualisation des locaux**.

Pour cela, il est nécessaire de repenser :

- les implantations et leur regroupement éventuel ;
- les aménagements des salles et des bureaux (types de cloison, mobilier, équipements, etc.) ;
- le calibrage des locaux (nombre et dimensionnement des salles et des amphithéâtres).

Pourtant, cela reste complexe à mettre en œuvre. En effet, les fonctions Patrimoine ne maîtrisent pas toujours l'allocation des surfaces qui représentent encore un symbole de pouvoir pour de nombreux enseignants et chercheurs. Il est donc nécessaire, en parallèle de la fixation d'objectifs, de réaliser des **actions d'accompagnement au changement**.

Par ailleurs, le MESR souligne l'importance de mener des **politiques de site** dans le cadre des négociations du CPER 2013-2017, notamment au travers des Communautés d'universités et d'établissements (CUE ou COMUE)³ en cours de développement. Les établissements sont notamment incités à étudier des axes de mutualisation de moyens entre établissements de même site (moyens humains et techniques, locaux...).

LA PROFESSIONNALISATION DE LA FONCTION

Depuis quelques années, on assiste à une professionnalisation croissante de la fonction immobilière dans les établissements d'enseignement supérieur et de recherche, liée à la prise de conscience des enjeux, comme en témoigne la généralisation des Vice-Présidents en charge du patrimoine dans les Conseils d'Administration (80% des universités ayant répondu à l'enquête en ligne de l'étude).

Elle s'accompagne de la recherche d'une vision globale de l'immobilier par la centralisation des budgets et l'animation fonctionnelle des effectifs restant dans les composantes. Sur ce point, on peut cependant noter que la dispersion des effectifs de la fonction nuit à la qualité de la gouvernance et peut poser de vraies difficultés dans la construction d'une vision globale.

L'enquête en ligne montre que l'effectif dédié à la gestion de patrimoine est globalement proportionnel à la taille des établissements. Cependant, les équipes en charge de la gestion patrimoniale se sont constituées au rythme de la décentralisation progressive des responsabilités et ne disposent pas forcément de l'ensemble des compétences nécessaires à une gestion optimale (aspects énergétiques, réglementations, stratégie pluriannuelle, etc.).

Les établissements soulignent néanmoins une **évolution des compétences**, la **création de pôles d'expertises** ainsi que le **développement du pilotage** mais indiquent également la difficulté à conserver les talents pour des problèmes de différentiel de niveau de rémunération par rapport au marché.

BONNES PRATIQUES

L'**Université de Poitiers** réalise un benchmark interne de l'affectation des surfaces et a procédé à un recalibrage de plusieurs salles afin de favoriser les mutualisations.

L'**Université de Nantes** prévoit l'installation de cloisons dans certains halls afin de créer des bureaux.

L'**Université de Nantes** souhaite développer le « fonctionnement associé » pour optimiser le taux d'occupation. Cela consiste à utiliser un maximum de salles pour de multiples usages.

³ Les ComUE ont été créées par la loi n°2013-660 du 22 juillet 2013. À ce jour, quelques ComUE (Aquitaine, Grenoble, Lyon Saint-Etienne, Toulouse, Paris-Est) ont été créées ; ce

nouveau statut entraîne des débats, notamment au sein des écoles.

3. FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DE LA DÉMARCHE

DÉFINITION D'UNE VISION STRATÉGIQUE À LONG TERME

Les Schémas Pluriannuels de Stratégie Immobilière (SPSI) et les Schémas Directeurs Immobiliers et d'Aménagement (SDIA) ont permis d'amorcer et de structurer les réflexions sur la mise en place de stratégies patrimoniales dans les établissements.

Cependant, les documents réalisés sont essentiellement axés sur les aspects techniques et n'intègrent que partiellement la dimension stratégique nécessaire. Les différents SDIA, élaborés à des périodes diverses, présentent de fortes disparités en termes de qualité et de contenu, bien que les SDIA récents soient de plus en plus complets.

Au fur et à mesure, les établissements ont concentré leurs efforts et structuré leurs bases de données patrimoniales pour prendre en compte les obligations réglementaires, ainsi que les orientations et les demandes émanant du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche et de France Domaine.

Il n'en demeure pas moins que les établissements sont en général peu préparés à construire une vision stratégique évolutive à long terme sur le patrimoine, à horizon 10 ou 15 ans.

De plus, la durée de la mandature de la Gouvernance et le contrat d'établissement, conclu avec le MESR pour une durée de cinq ans (contrat quinquennal) n'incite pas la Gouvernance à se projeter au-delà de cette période.

L'élaboration d'une stratégie patrimoniale à long terme demeure cependant tout à fait essentielle pour pouvoir cadrer ensuite la planification pluriannuelle puis la programmation opérationnelle.

Il est donc essentiel pour les établissements de « faire cet exercice » qui permet, a minima, de poser les bonnes questions.

PARTAGE DES ENJEUX ET PORTAGE PAR LE POLITIQUE

Pour définir la stratégie patrimoniale, il est indispensable que les enjeux liés à l'immobilier soient partagés par la Gouvernance. A cet effet, les Directions et les Vice-Présidents en charge du Patrimoine doivent être proactifs, **sensibiliser la Gouvernance aux enjeux et aux bénéfices d'une bonne gestion patrimoniale** (prise de conscience des difficultés rencontrées, des contraintes et des leviers en termes d'attractivité et de maîtrise des coûts), **partager la vision des besoins et des évolutions à engager et définir les plans d'actions associés**.

Les constats doivent faire l'objet d'éléments concrets et mesurables qui peuvent être matérialisés au sein d'un tableau de bord reprenant les informations financières (coûts relatifs au patrimoine) et réglementaires (conformité et risques).

La stratégie patrimoniale est bâtie avec la Gouvernance à partir du recueil des orientations stratégiques de l'établissement (évolutions pédagogiques, impacts du numérique, prévisions d'effectifs...) et de la formalisation des objectifs fixés en matière de patrimoine (optimisation des surfaces, maîtrise des dépenses, gestion de la vétusté, contribution au développement durable, grands projets immobiliers, intégration dans le territoire...).

Les agents comptables et les contrôleurs de gestion doivent être associés pour apporter leur contribution à cette démarche.

Les diagnostics de patrimoine croisés avec la prise en compte de l'évolution des besoins (quantitatifs, pédagogiques, numériques, etc.) et les objectifs amènent à s'interroger sur la conservation ou l'abandon de certains sites et/ou bâtiments et à élaborer des scénarii documentés en coût global, évalués au regard des critères validés par la Gouvernance. Le scénario retenu est présenté et voté en Conseil d'Administration.

Une fois la stratégie patrimoniale clairement définie et partagée avec la Gouvernance, elle est déclinée au travers d'une **planification pluriannuelle des investissements** (dont le gros entretien renouvellement GER) **et des actions d'optimisation des surfaces entraînant une réduction des dépenses de fonctionnement** (économies d'énergies, optimisation des contrats, coûts d'occupation...) dans l'optique d'en assurer la mise en œuvre optimale.

Le plan pluriannuel d'investissements est ensuite décliné en **programme d'opérations avec les budgets et les plannings correspondants**. En parallèle, on constate bien souvent qu'il est nécessaire de faire évoluer la granulométrie du suivi des dépenses en comptabilité analytique comme en témoigne le suivi des opérations mis en place par l'Université de Toulouse 1 Capitole par le biais d'une solution informatique dédiée à la gestion des opérations et interfacée avec le logiciel financier SIFAC.

BONNES PRATIQUES

L'Université de Grenoble Joseph Fourier a travaillé sur la segmentation de son patrimoine à partir de critères croisant la qualité technique des bâtiments et leur adéquation fonctionnelle aux besoins
Ce travail a servi de base à l'élaboration du Schéma Directeur Immobilier

Figure 2. Élaboration de la stratégie patrimoniale

Questions à débattre	Axes de réflexions / Moyens	Actions de la Direction du Patrimoine
<ol style="list-style-type: none"> 1. Quelle prise en compte des enjeux, des risques et des bénéfices liés au patrimoine de l'établissement dans son territoire ? 2. Quelle prise en compte de l'évolution des besoins (quantitatifs, pédagogiques, numériques, etc.) ? 3. Quelle connaissance effective du parc immobilier ? 4. Comment intégrer ces éléments dans l'élaboration de la stratégie patrimoniale? <ol style="list-style-type: none"> a) Quelles orientations de développement durable déclinées sur l'immobilier? b) Quelle volonté stratégique de conservation/abandon de certains sites et/ou bâtiments ? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Positionnement de l'établissement comme acteur du territoire assurant une co-construction d'un projet avec les autres acteurs Mise en place d'un VP Patrimoine travaillant en collaboration avec un VP Développement Durable, voire, assurant ces deux responsabilités Rôle de la Gouvernance dans le développement de l'interaction entre services facilitant une fluidité entre politique et technique 2. SDIA 3. Système d'Information patrimonial 4. Critères d'objectivation des arbitrages 	<ul style="list-style-type: none"> → Échange avec le VP Patrimoine et sensibilisation aux différents enjeux → Présentation d'un tableau de bord reprenant les éléments financiers (coûts relatifs au patrimoine) et réglementaires (conformité et risques) → Élaboration et formalisation d'un SDIA adapté → Mise en place d'un SIP → Réalisation des diagnostics techniques, énergétiques, amiante, mutabilité, etc. → Segmentation et cartographie multicritères (qualitatifs et quantitatifs) des différents bâtiments <ul style="list-style-type: none"> - Performance énergétique en construction neuve, réhabilitation et rénovation - Accessibilité - Valeur historique - Intégration urbaine - Localisation → Élaboration de scénarii documentés en coût global, au regard des critères validés par la Gouvernance

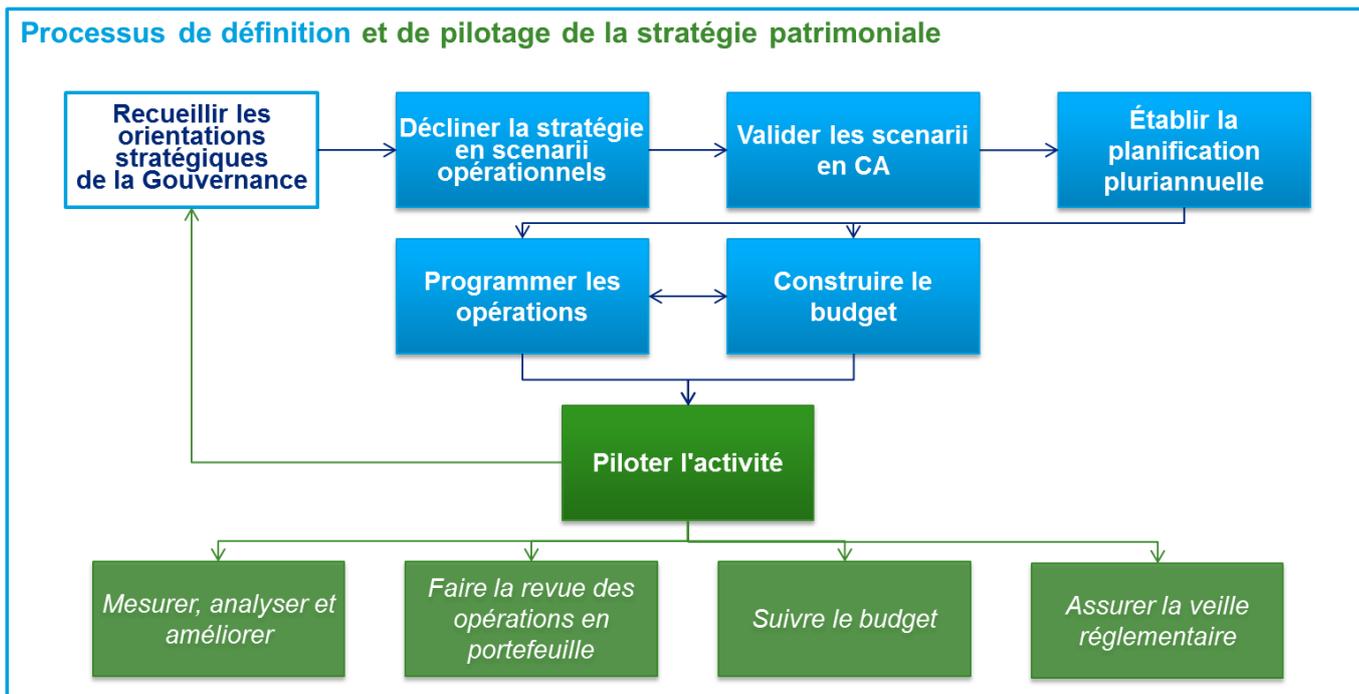


Figure 3. Étapes de définition et de pilotage de la stratégie patrimoniale

ARTICULATION DE LA FONCTION PATRIMOINE AVEC LES AUTRES ACTEURS

La fonction Patrimoine est une fonction support qui tend à devenir une fonction soutien et dont la finalité est de répondre aux besoins de l'établissement, en assurant notamment la mise à disposition de locaux permettant de réaliser les missions d'enseignement et de recherche dans des conditions satisfaisantes, et cela dans un coût limité.

Ses principaux « clients » internes et donneurs d'ordres sont :

- la Gouvernance, pour laquelle elle contribue au projet d'établissement et aux objectifs stratégiques ;
- les composantes, qu'elle accompagne dans la transformation et l'évolution des usages ;
- les occupants pour lesquels elle fournit un environnement de travail de qualité ;
- les tutelles dont elle met en œuvre les orientations et à qui elle remonte des informations au travers d'enquêtes annuelles.

Dans cette optique, et afin d'assurer au mieux le rôle qui lui est confié, la fonction Patrimoine interagit avec différentes entités internes et externes, représentées ci-dessous selon leur rôle et leur contribution.

Le nombre d'interactions de la fonction Patrimoine souligne l'importance majeure de l'organisation interne⁴ et l'articulation nécessaire entre la gouvernance technique et la gouvernance politique, dont l'un des atouts est la fluidité qui peut être apportée par le Vice-Président en charge du Patrimoine (cf. schéma figure 5 ci-dessous). Rappelons en effet qu'une des conditions à une mise en œuvre coordonnée et efficace de l'action patrimoniale repose sur une gouvernance forte et une cible stratégique clairement fixée, permettant le partage des objectifs entre le niveau central et les composantes.

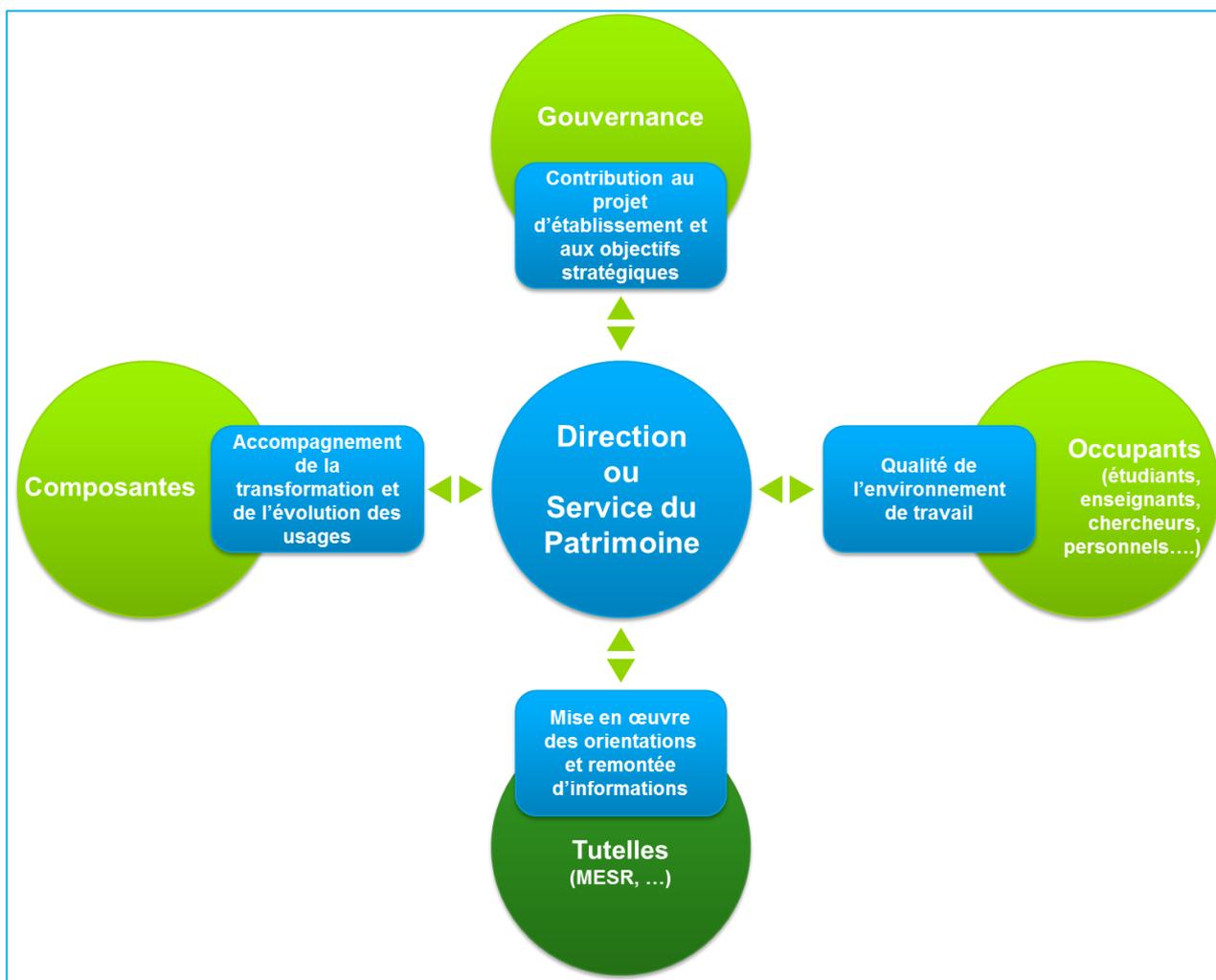


Figure 4. « Clients » internes et donneurs d'ordres de la fonction Patrimoine

⁴ À titre d'exemple, dans le cadre de la dévolution du patrimoine, l'Université de Clermont-Ferrand a mis en place

une cellule transversale de suivi de cette opération réunissant tous les 15 jours l'ensemble des protagonistes concernés.

POSITIONNEMENT EN TANT QU'ACTEUR DU TERRITOIRE

Certains établissements partagent tout ou partie de leur site avec d'autres établissements de taille plus ou moins grande. Cette proximité doit devenir un atout et être intégrée à la politique stratégique de l'établissement.

En effet, au-delà des aspects purement financiers, le développement de synergies entre établissements d'un même site peut offrir de nombreux avantages en termes de poids, de pouvoir de négociation et d'émulation autour de certains sujets. La politique de site et les démarches entreprises dans ce cadre doivent être élaborées et partagées en amont par l'ensemble des acteurs du site considéré.

Les établissements, et probablement les ComUE en cours de constitution, devraient pouvoir devenir de **véritables acteurs du territoire**. Leur attractivité, leur réputation, leur dynamisme impactent l'image du territoire (ville, agglomération, département, etc.) dans lequel ils se situent.

Cela doit être appréhendé par les responsables en charge du patrimoine et mis à profit lors des relations avec les collectivités territoriales considérées, notamment en vue de **légitimer les demandes de crédits par des projets à enjeux partagés intégrant des dimensions d'innovation**.

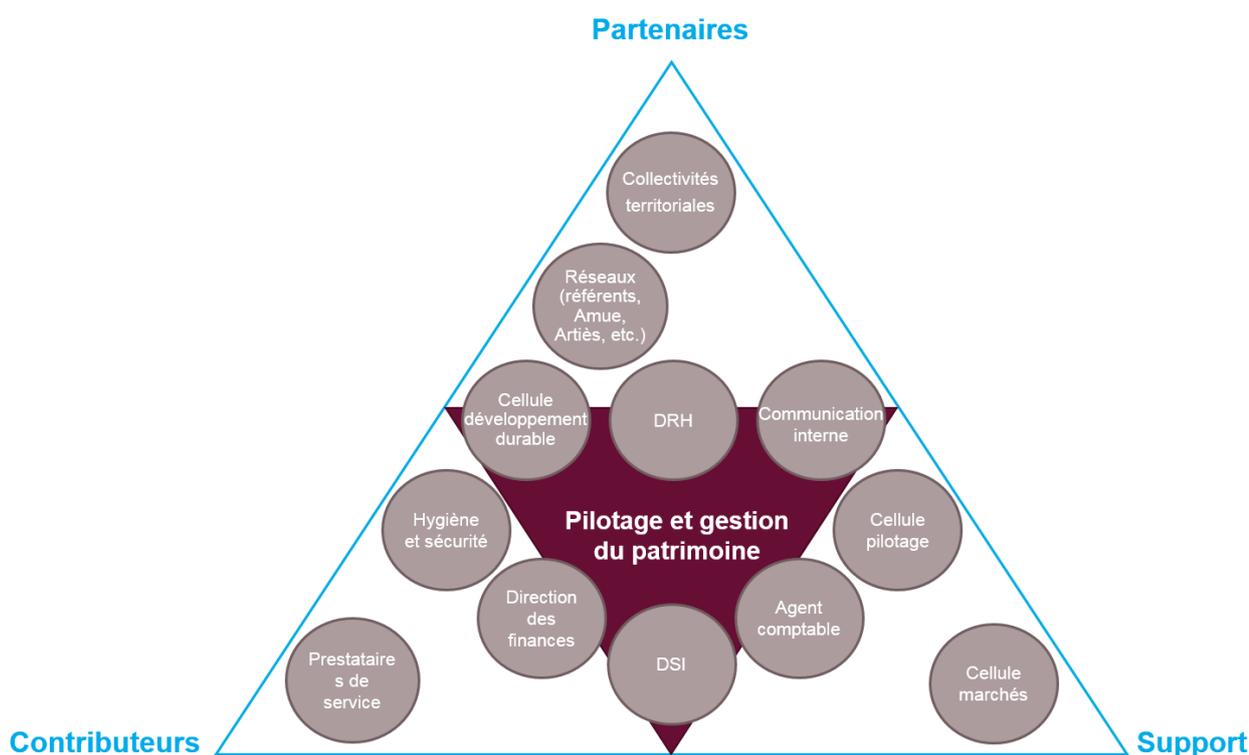


Figure 5. Interactions de la fonction Patrimoine

CONSTITUTION DE RÉSEAUX ET ÉCHANGES

De plus en plus de directeurs et responsables de patrimoine d'établissements participent à des groupes de travail, des séminaires et des formations sur des thèmes stratégiques, techniques, financiers, juridiques voire organisationnels. Ces travaux représentent pour les directeurs de patrimoine un moyen d'échange avec des confrères, de partage de leurs problématiques, des retours d'expérience et d'identification des bonnes pratiques.

Ils sont animés par des associations et des réseaux tels que l'Agence de mutualisation des universités et établissements (Amue), la Conférence des présidents d'université ou l'Association des directeurs et des cadres du patrimoine immobilier des universités et des grandes écoles publiques (ARTIES).

Au-delà de ces échanges formels et cadrés, la constitution d'un tel réseau permet surtout aux participants de se rencontrer puis de se joindre tout au long de l'année pour échanger sur des problématiques communes et élaborer, par exemple, des documents spécifiques de consultation d'entreprise ou des cahiers des charges.

BONNES PRATIQUES

L'Université de Poitiers a échangé avec plusieurs utilisateurs de systèmes d'information patrimoniaux préalablement au choix de la solution informatique. Cela leur a permis d'appréhender les avantages et les inconvénients de chaque solution par rapport à leur propre besoin.

INTERACTIONS AVEC LES AUTRES SERVICES DE L'ÉTABLISSEMENT

La fonction Patrimoine interagit avec un nombre important d'autres Directions au sein de l'établissement, qui contribuent aux processus métiers.

De fait, l'ingénieur **Hygiène et Sécurité** a de nombreuses interactions avec la fonction Patrimoine, notamment depuis la prise de conscience des risques pénaux liés à l'Immobilier.

La fonction Patrimoine est l'un des contributeurs principaux à la politique de Développement Durable de l'établissement. La proximité avec les équipes en charge du Développement Durable est essentielle.

Sur cet aspect, un des leviers porte sur les actions de sensibilisation et de conduite du changement auprès des utilisateurs, qui peuvent être menées conjointement par la cellule Développement Durable, la fonction Patrimoine et la **Communication interne**.

La **cellule d'aide au pilotage** offre un appui important pour l'analyse des coûts et l'élaboration des tableaux de bord.

Les échanges avec la **Direction des Systèmes d'Information (DSI)** se renforcent. Au-delà de la contribution de la DSI dans les processus métiers (aménagements – déménagements), elle participe désormais au choix et à la mise en œuvre du système d'information patrimonial et doit être associée le plus en amont possible pour garantir l'interopérabilité des systèmes.

Les relations avec **les directions financière et comptable** doivent être renforcées notamment dans l'élaboration des plans pluriannuels d'investissements et la planification des dépenses de fonctionnement.

On peut noter l'importance du rôle du Directeur Général des Services pour initier et faciliter ces relations interservices.

CONNAISSANCE DU PATRIMOINE ET INSTRUMENTATION

La connaissance du patrimoine est un préalable indispensable à sa gestion et à la planification pluriannuelle des investissements. Il est primordial de bien connaître ce que l'on doit gérer. Pour cela, de nombreuses solutions informatiques dédiées à la gestion du patrimoine existent et offrent un certain nombre de fonctionnalités. Cependant, les responsables patrimoniaux se heurtent à la complexité d'évaluation du niveau de connaissance utile et exploitable.

En effet, si l'instrumentation de la gestion patrimoniale permet un partage des données au sein des différents services de l'établissement, certaines modalités en revanche nourrissent de nombreux débats comme la fiabilisation des informations et une certaine automatisation de la gestion et de la planification des investissements, la définition de la nature et du niveau de détail des informations renseignées.

Le juste équilibre entre l'utilité de l'information et la charge de travail nécessaire à sa collecte puis à sa mise à jour est parfois complexe à trouver.

Les responsables immobiliers doivent donc analyser la pertinence d'une donnée au travers du triptyque :

- **À quel objectif répond la gestion de cette donnée ? Pour quelle utilisation ? Pour qui ?**
- **Est-elle facile à obtenir ? Comment ?**
- **Quels sont les moyens nécessaires à son utilisation et à sa mise à jour ?**

Il convient également de noter l'intérêt des possibilités offertes par les systèmes de faire évoluer les bases de données en termes de contenu et de niveau de détail. Cela permet une certaine souplesse dans la mise en œuvre progressive du système d'information patrimonial.

Ainsi, on constate au travers de l'enquête en ligne réalisée auprès des adhérents de l'Amue (cf. rapport enquête en ligne sur les systèmes d'information et de pilotage de la gestion de patrimoine) que de nombreux établissements disposent d'un tronc commun d'informations relatives au patrimoine mais affichent des disparités sur certaines données ainsi que sur le niveau de détail. La majorité des établissements ont structuré leurs inventaires patrimoniaux autour des informations collectées annuellement dans le cadre de l'enquête sur la situation immobilière menée par le MESR auxquelles s'ajoutent les plans et les principaux ouvrages et équipements.

On observe cependant que peu d'entre eux disposent de reportings adaptés et de suivis détaillés des dépenses permettant un réel pilotage des coûts. De nombreux fichiers parallèles de type Excel sont utilisés, notamment en raison d'un manque d'interfaçage des outils et d'absence de règles de mise à jour définies dans les procédures opérationnelles.

L'interopérabilité des systèmes d'information au sein de l'établissement et la **mise en qualité des données** deviennent des questions centrales, tant au point de vue de la connaissance du patrimoine que du pilotage.

Il est à noter que l'ensemble des enquêtes (situation immobilière, SPSI, etc.) ainsi que l'élaboration des ratios (occupation, coût au m², consommations énergétiques, etc.) s'appuient sur des données de surface dont la fiabilité est aléatoire en l'absence d'un système d'information patrimonial à base graphique.

Enfin, il est important de souligner les problèmes de stabilisation des outils de gestion de patrimoine sur le marché qui mettent en difficulté certains établissements.

RENFORCEMENT DES COMPÉTENCES

Le développement des solutions informatiques, la décentralisation des responsabilités, la complexification de la gestion patrimoniale (gestion des fluides, réglementations, etc.) et la recherche d'économies en exploitation induisent des nouveaux besoins en termes de compétences.

La gouvernance et les services évoquent principalement deux profils :

- **L'économe de flux** (également appelé *energy manager*), en charge de l'optimisation des consommations de fluides. Ce poste nécessite une certaine polyvalence et une pluridisciplinarité technique (électricité, thermique, automatismes, informatique, etc.). Ce type de poste commence à apparaître dans certains établissements.
- Le **gestionnaire de données patrimoniales** (ou gestionnaire de référentiel patrimonial), en charge de la définition, de la mise en œuvre, de l'évolution et de la mise à jour de la description du patrimoine dans les solutions informatiques.

Dans le contexte économique et administratif actuel, il est assez difficile pour les établissements de procéder à des recrutements.

Cependant, des solutions existent et se développent depuis quelques mois. On peut en effet envisager le recours à la prestation de service, la recherche de cofinancements (Ademe, régions, CDC...) ou encore l'utilisation de compétences internes à l'établissement (chercheurs, doctorants, étudiants ingénieurs, etc.)

Il est également possible d'assurer l'évolution de certains personnels internes vers de telles fonctions au travers de formations adaptées. Il peut être aussi envisagé de **mutualiser les fonctions** (économe de flux et gestionnaire de données patrimoniales, notamment pour les établissements de taille moyenne), **voire les postes**, entre établissements d'un même site ou encore de transférer une partie des compétences à la ComUE, selon les tailles d'établissements et les contextes locaux.

OPTIMISATION DES CONTRATS EXISTANTS

BONNES PRATIQUES

L'**INSA Lyon** a constaté un temps de retour sur investissement inférieur à 2 ans dans le cadre d'un recrutement d'économe de flux.

L'**université de Nantes** a fait réaliser des audits énergétiques accompagnés de plans d'actions concrets par des étudiants thermiciens sur les bâtiments les plus énergivores. Les actions envisagées présentent un retour sur investissement inférieur à 2 ans.

La **Région PACA** envisage la mise en place de plusieurs économies de flux pour maîtriser les consommations énergétiques des établissements publics locaux d'enseignement avec un temps de retour estimé à moins de 2 ans

ET DÉVELOPPEMENT

DE NOUVEAUX DISPOSITIFS CONTRACTUELS

Les établissements estiment globalement que les budgets affectés au titre de l'entretien et de la maintenance du patrimoine sont insuffisants. Ainsi, pour la majorité d'entre eux, les dépenses sont réduites au strict minimum et les travaux entrepris concernent la plupart du temps les mises aux normes, essentiellement au travers de crédits budgétaires fléchés.

Les actions d'optimisation des contrats peuvent découler d'une analyse fine des prestations souscrites, ou d'une constitution de groupement d'achat d'établissements (qu'ils soient d'un même site ou non).

L'analyse fine des prestations souscrites permet d'identifier les renégociations éventuelles des contrats grâce à une connaissance détaillée des surfaces concernées ou grâce aux éléments de benchmark fournis au travers d'échanges inter-établissements.

On observe également la mise en œuvre de contrats performanciels comprenant des engagements de résultats pouvant également permettre de maîtriser les consommations énergétiques⁵. Dans ce cadre, il semblerait intéressant de développer une pratique courante dans certains pays (Espagne, Allemagne, Japon...) de réaffectation en tout ou partie des économies d'énergies à l'entretien/maintenance des bâtiments (pratique de « l'intracring » en Allemagne).

Le groupement de commande reste une pratique rare ; il est souvent limité à des établissements d'un même site et ne concerne que quelques achats (acquisition de système d'information patrimonial par exemple).

BONNES PRATIQUES RELEVÉES CHEZ D'AUTRES OPÉRATEURS IMMOBILIERS

A partir des entretiens réalisés auprès des opérateurs immobiliers d'autres secteurs (cf liste en annexe), un certain nombre d'actions ont été retenues, qui permettent une amélioration sensible de la gestion immobilière, aussi bien sur les aspects d'organisation, de pilotage, de gestion des données et de montage financier ; ces actions sont déclinées en quatre thématiques dans le tableau ci-dessous.

Figure 6. Bonnes pratiques des autres secteurs

Organisation et Ressources Humaines	Stratégie / Pilotage	Système d'Information Patrimonial	Financements
<ul style="list-style-type: none"> • Constitution de réseaux de référents sur des thématiques spécifiques (développement durable, amiante, accessibilité, etc.) • Constitution de référentiels de construction ou d'équipements • Recrutement d'économies de flux dont la rentabilité a été démontrée à plusieurs reprises • Recrutement de gestionnaire de données patrimoniales et pérennisation du poste • Formations des personnels (RT 2012, SIP, contrats) 	<ul style="list-style-type: none"> • Objectivation des choix stratégiques au travers d'une segmentation du patrimoine et proposition de scénarii pour chaque catégorie • Suivi détaillé des coûts et des consommations de fluides, associés à la mise en place d'alertes éventuelles • Contrats cadres pour certaines prestations et fournitures • Affichage des consommations de fluides au sein des locaux • Suivi des opérations à l'aide de logiciels spécifiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi et benchmark des affectations pour rationaliser les surfaces attribuées • Connaissance précise des mètres permettant une optimisation de certains contrats de prestations (nettoyage, etc.) et de travaux • Formalisation et pérennisation des processus de création et de mise à jour des informations • Gestion des demandes (interventions techniques, incidents, etc.) au travers d'un portail utilisateurs couplé au SIP • Automatisation des reportings 	<ul style="list-style-type: none"> • Étude des financements thématiques complémentaires par l'Ademe, la CDC, le FEDER, etc. • Collecte et valorisation des certificats d'économie d'énergie (CEE) • Mise en place de contrats performanciels pour la maîtrise des consommations (à engagement de performance, à intéressement, CREM, etc.) • Politique d'achat groupé d'énergies

⁵ À ce propos, pour de plus amples informations, il est possible de consulter le rapport Fondaterra sur les écoconditionnalités.

4. SYNTHÈSE DES PRÉCONISATIONS

Au regard des constats de l'état des lieux et des bonnes pratiques partagées lors des retours d'expérience réalisés dans le cadre de l'étude, les préconisations ci-dessous ont été retenues, organisées selon quatre thèmes :

- Élaboration et mise en œuvre de la stratégie patrimoniale ;
- Dispositif de pilotage et tableaux de bord ;
- Développement des compétences et des réseaux ;
- Connaissance du patrimoine.

Ces préconisations ont fait l'objet d'une évaluation à dire d'expert selon deux axes :

- Estimation des gains attendus : notés de 1 à 3 selon les critères de productivité (réduction de charge ou d'effectif), de réduction des coûts et de qualité ;
- Évaluation de la faisabilité : notée de 1 à 3 selon les critères de technicité (besoin d'expertise métier, importance de moyens, développement des outils informatiques) et de conduite du changement.

ÉLABORATION ET MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE PATRIMONIALE

N°	Préconisations	Gains attendus (de 1 à 3)	Faisabilité (de 1 à 3)	Horizon
1	Développer le positionnement de l'établissement comme acteur du territoire assurant une co-construction de projets à enjeux partagés avec les autres acteurs	3	1	Moyen terme
2	Élaborer la stratégie patrimoniale à long terme, en lien avec le Projet d'Établissement, les obligations réglementaires et l'état du parc (adéquation fonctionnelle et technique)	3	1	Moyen terme
3	Décliner le programme d'actions au travers d'une planification pluriannuelle des dépenses d'investissements (dont GER)	3	2	Moyen terme
4	Recenser et hiérarchiser les besoins, évaluer les priorités au travers d'un vrai dialogue de gestion avec les composantes et établir la programmation des opérations	3	2	Moyen terme
5	Communiquer régulièrement avec la Gouvernance et les composantes sur l'ensemble des enjeux liés au patrimoine et mettre en place des mesures incitatives d'atteinte des objectifs	2	3	Court terme
6	Contractualiser des démarches de progrès avec les prestataires (contrat d'intéressement, CPE, CPPE, etc.)	2	2	Moyen terme

DISPOSITIF DE PILOTAGE ET TABLEAUX DE BORD

N°	Préconisations	Gains attendus (de 1 à 3)	Faisabilité (de 1 à 3)	Horizon
7	Mettre en place un suivi détaillé des coûts et, à terme, d'indicateurs de pilotage croisant les données Patrimoine/Finance/RH avec le soutien de la DSI et de la cellule Pilotage de l'établissement	3	2	Court terme
8	Animer un dispositif de pilotage autour du partage des indicateurs (analyse et plans d'actions, communication auprès des instances)	2	3	Court terme
9	Mettre en place un suivi des consommations en temps réel associé à la mise en place d'alertes	3	2	Moyen terme

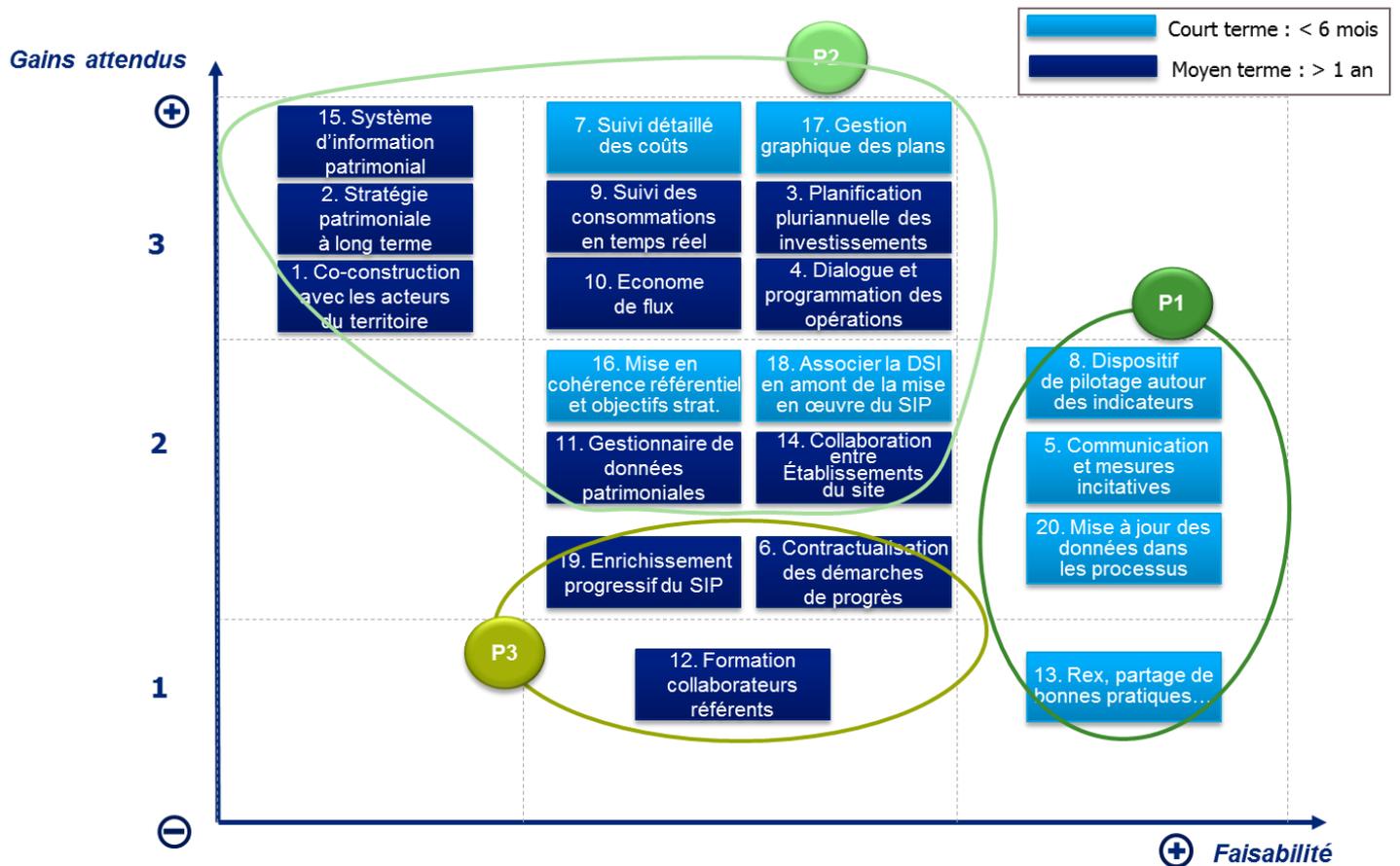
DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET DES RÉSEAUX

N°	Préconisations	Gains attendus (de 1 à 3)	Faisabilité (de 1 à 3)	Horizon
10	Se doter d'un économiste de flux (compétence mutualisable ?)	3	2	Moyen terme
11	Se doter/identifier le gestionnaire du référentiel patrimonial en amont de la mise en œuvre du SIP	2	2	Moyen terme
12	Former des collaborateurs devenant des référents sur des thématiques spécifiques (énergie, amiante, accessibilité)	1	2	Moyen terme
13	Participer aux groupes de travail, conférences et retours d'expérience	1	3	Court terme
14	Collaborer avec les différents établissements du site dans l'optique de mutualiser un certain nombre d'actions et/ou de moyens	2	2	Moyen terme

CONNAISSANCE DU PATRIMOINE

N°	Préconisations	Gains attendus (de 1 à 3)	Faisabilité (de 1 à 3)	Horizon
15	Mettre en place un système d'information patrimonial pérenne, fiable et partagé	3	1	Moyen terme
16	Définir le niveau de détail du référentiel patrimonial en cohérence avec les objectifs stratégiques fixés par la Gouvernance	2	2	Court terme
17	Prévoir parmi les chantiers préparatoires à la mise en œuvre d'un SIP une réflexion sur la gestion graphique des plans	3	2	Court terme
18	Associer en amont la Direction des Systèmes d'Information pour s'assurer de l'interopérabilité des systèmes	2	2	Court terme
19	Faire une conception globale puis enrichir progressivement le SIP (plans, diagnostics, nouveaux modules métiers...)	2	2	Moyen terme
20	Formalisation et pérennisation des processus de création et de mise à jour des informations	2	3	Court terme

Le graphique ci-dessous illustre les préconisations en fonction des gains attendus et de la faisabilité.



Les préconisations ont ensuite été classées selon **trois priorités** :

- **Priorité 1 (P1) :** ce premier ensemble comprend les préconisations simples (faisabilité = 3), s'appuyant sur l'existant et pouvant être mises en œuvre à court terme (< 6 mois) :
 - Animer un dispositif de pilotage autour du partage des indicateurs (analyse et plans d'actions, communication auprès des instances)
 - Communiquer régulièrement avec la Gouvernance et les composantes sur l'ensemble des enjeux liés au patrimoine et mettre en place des mesures incitatives d'atteinte des objectifs
 - Intégrer la mise à jour du référentiel dans les processus opérationnels
 - Participer aux groupes de travail, conférences et retours d'expérience
- **Priorité 2 (P2) :** ce deuxième ensemble comprend les préconisations à forts enjeux qui nécessitent un investissement important sur les sujets de la stratégie patrimoniale, du pilotage/reporting, des compétences et du système d'information.
- **Priorité 3 (P3) :** ce dernier ensemble comprend les bonnes pratiques dont les enjeux sont moindres et/ou à plus long terme
 - Faire une conception globale puis enrichir progressivement le SIP (plans, diagnostics, nouveaux modules métiers, etc.)
 - Contractualiser des démarches de progrès avec les prestataires (contrat d'intéressement, CPE, CPPE, etc.)
 - Former des collaborateurs devenant des référents sur des thématiques spécifiques (énergie, amiante, accessibilité)

5. CONCLUSION

Les établissements d'enseignement supérieur et de recherche ont structuré leurs équipes de gestion patrimoniale au rythme de l'élargissement de leurs responsabilités. Accusant initialement un important retard, notamment en terme de planification stratégique et héritant d'un patrimoine souffrant d'un manque d'entretien, les établissements s'organisent et renforcent leurs compétences ainsi que leurs moyens techniques (systèmes d'information patrimoniaux notamment). Cependant, force est de constater l'hétérogénéité des établissements, en particulier sur les compétences mobilisables.

La multiplication des obligations réglementaires et environnementales, ainsi que les démarches portées par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (Enquête sur la situation immobilière, SPSI, SDIA, DPE, accessibilité PMR, schémas directeurs énergie (SDE), etc.) ont initié une prise de conscience des enjeux et des contraintes liés au patrimoine immobilier.

La professionnalisation de la fonction Patrimoine se poursuit. On observe une croissance forte du nombre de Vice-Présidents en charge du patrimoine et/ou du Développement Durable, participant au Conseil d'Administration, assurant l'interface essentielle entre la Gouvernance et la fonction Patrimoine et offrant les conditions d'élaboration d'une stratégie patrimoniale de long terme.

Dans un contexte contraint économiquement, la baisse des financements oblige les établissements à identifier de nouvelles sources d'économies. Paradoxalement, le patrimoine constitue en la matière à la fois un levier et un risque non négligeables. Il devient urgent de mener une vraie réflexion sur les usages intégrant la rationalisation et la mutualisation des surfaces. En parallèle, on constate que la prise de conscience sur les enjeux et la véritable « bombe à retardement » que représente l'immobilier n'est pas encore généralisée et qu'il convient d'agir rapidement.

6. ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

- Liste des interlocuteurs rencontrés dans le cadre des retours d'expérience des établissements
- Liste des interlocuteurs rencontrés dans le cadre du partage de la problématique avec d'autres secteurs
- Liste des interlocuteurs rencontrés dans le cadre de l'analyse des démarches de place
- Liste des participants au groupe de travail
- Guide d'entretien – Établissements
- Guide d'entretien – Acteurs d'autres secteurs

EN TIRÉ À PART

- Résultats d'enquête - Systèmes d'information et de pilotage de la gestion de patrimoine des établissements d'enseignement supérieur et de recherche - 2013
- Questionnaire en ligne auprès des adhérents de l'Amue - 2013

**ANNEXE N°1 – LISTE DES INTERLOCUTEURS RENCONTRÉS DANS LE CADRE
DES RETOURS D'EXPÉRIENCE DES ÉTABLISSEMENTS**

Structures	Interlocuteurs	
Université de Poitiers	Vice-président en charge du patrimoine	Serge Huberson
	Direction ou Service patrimoine	Lionel Vinour
	Direction des SI	Christophe Quintard
Université de Versailles Saint-Quentin	Vice-président en charge du patrimoine	Frédéric Louradour
	Direction ou Service patrimoine	Philippe Kaise
	Direction des SI	Jean-François Remille
Université de Nantes	Vice-président en charge du patrimoine	Jean-Louis Kerouanton
	Vice-président en charge de la qualité et du développement durable	Frédéric Le Blay
	Direction ou service patrimoine	Francis Delbart
	Direction des SI	Michel Allemand
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR)	Thierry Berthé
INSA Lyon	Directeur	Eric Maurincomme
	Direction ou service patrimoine	Nicolas Gaillard
	Gestionnaire de données patrimoniales	Sylvain Serre

**ANNEXE N°2 – LISTE DES INTERLOCUTEURS RENCONTRÉS DANS LE CADRE DU PARTAGE
DE LA PROBLÉMATIQUE AVEC D’AUTRES SECTEURS**

Structures	Interlocuteurs	
Centre Hospitalier de Valenciennes	Directeur du Patrimoine	Mourad Rahal
Conseil Général de la Gironde	Directeur du Patrimoine	Pierre Mathieu
	Chef du service du Patrimoine Immobilier	Christophe Detraz
	Pôle système d’information du patrimoine et fiscal	Dominique Simon
Conseil Régional de Provence-Alpes-Côte d’Azur	Direction des Lycées	Catherine Ramos
Ministère de la Défense	Commissaire principal - Acheteur famille "achats responsables & énergies"	Olivier de Miras
	Secrétariat général pour l'administration - Mission achats/ pôle achats responsables, énergies et patrimoine	
	Ingénieur en chef infrastructures - Mission achats	Patrick Bolard
SNI	Directeur du Patrimoine	Alain Cauchy
	Responsable stratégie énergétique	David Leclercq

**ANNEXE N°3 – LISTE DES INTERLOCUTEURS RENCONTRÉS DANS LE CADRE
DE L'ANALYSE DES DÉMARCHES DE PLACE**

Organisme	Thématique	Interlocuteur	
Caisse des Dépôts et Consignations - Direction pilotage stratégique, développement durable et des études	Plan Bâtiment Durable et clusters	Frank Hovorka	Directeur de projet immobilier durable
Plan Bâtiment Durable	Financements innovants de l'efficacité énergétique	Jérôme Gatier Thomas Matagne	Directeur Chargé de mission
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche – Service des Grands Projets Immobiliers	Enquête Energie Rapport GT2	Catherine Chauffray	Chargée de mission
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche – Service des Grands Projets Immobiliers Caisse des Dépôts et Consignations – Département Innovation Recherche Universités	Rapport groupe de travail GT2	Catherine Chauffray Daniel Grande	Chargée de mission Chef de projet
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche – Direction Générale pour l'Enseignement Supérieur et l'Insertion Professionnelle	Enquête de situation immobilière	Marie-Claude Derouet	Adjointe au chef du département
AID Conseil	Cartographie CO ² Straténergie CO ²	Jean-Jacques Navarro	Consultant
SCET – Pôle Développement de Projets et Services	Études stratégies énergétiques	Nicolas Routaboul	Expert Energie / Environnement

ANNEXE N°4 – LISTE DES PARTICIPANTS AU GROUPE DE TRAVAIL

Etablissement	Participant	
Amue	Florence Briand	Chargée de domaine patrimoine
	Véronique Leclézio	Département Expertise Métiers
Caisse des Dépôts et Consignations	Daniel Grande	Chef de projet, département Economie de la Connaissance
Conférence des Présidents d'Université	Hubert Briand	Chargé de mission partenariats
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche	Catherine Chauffray	Chargée de mission SGPI
	Louissette Le Manour	Chef du département des affaires immobilières, Direction Générale pour l'Enseignement Supérieur et l'Insertion Professionnelle
Université de Nantes	Jean-Louis Kerouanton	Vice-Président en charge du patrimoine
	Corinne Verhulst	Chargée de mission stratégie patrimoniale et énergétique
Université de Reims Champagne-Ardenne	Thierry Duvaut	Vice-Président en charge du patrimoine
	Cédric Garot	Directeur du service technique immobilier
Université de Strasbourg	Daniel Jolivalt	Directeur de Patrimoine
	Sébastien Bahls	Département Information du Patrimoine
Université Grenoble Joseph Fourier	Sophie Vaillant	Responsable du service Prospective et Informations Patrimoniales
Université de Rennes 1	Christophe Robin	Directeur des Ressources Immobilières
	Antoine Herzog	Responsable Adjoint Pôle moyens communs et Qualité
ARTIES	Franck Joyeux	Directeur Patrimoine Université de Rouen
	Raphaël Greffe	Directeur Patrimoine Université Paris 5
AID Conseil	Jean-Jacques Navarro	Expert
Deloitte Conseil	Gaé Metzler	Chef de projet
	Cédric Anquetil	Chargé d'études

ANNEXE N°5 – GUIDE D'ENTRETIEN – ÉTABLISSEMENTS

Introduction

- Présentation :
 - de l'équipe
 - de la méthodologie de l'étude
 - des objectifs de l'étude et de l'entretien
 - des interlocuteurs : fonction, ancienneté, parcours professionnel

Présentation de la Direction / du Service Patrimoine

- Mission et objectifs de la Direction du patrimoine
- Périmètre d'intervention, limites de responsabilité, contraintes internes/externes, légales ou autres
- Propriété des locaux mis à disposition (État ou collectivités Locales)
- Interactions avec d'autres établissements
- Mutualisation éventuelle de services avec d'autres établissements
- Effectif et évolution
- Compétences internes
- Externalisation éventuelle
- Interactions avec les autres services/départements internes
- Budget de fonctionnement, d'investissement et évolution

Documents : organigramme ; budget

Lignes directrices et stratégiques

- Contrat quinquennal d'Établissement
- Plan stratégique d'Établissement
- Projet de Direction
- Schéma directeur immobilier / Stratégie pluriannuelle
- Schéma directeur numérique

Documents : contrat quinquennal ; plan stratégique d'Établissement ; projet de Direction ; schéma directeur immobilier ; schéma pluriannuel de stratégie Immobilière ; schéma directeur numérique

Gestion patrimoniale

- Spécificités du patrimoine (surface, état, dispersion, destination, équipements)
- Travaux, maintenance et prestations de services :
 - Élaboration et suivi budgétaire (annuel et pluriannuel)
 - Financements
 - Planification et priorisation des travaux
 - Veille juridique et gestion des nouvelles réglementations
 - Suivi de l'avancement
 - Suivi de la qualité des prestations
 - Génération et suivi des paiements
 - Gestion des fournisseurs / prestataires
 - Principaux documents échangés
 - Outils de suivi et reporting

Documents : cartographie du patrimoine ; plan pluriannuel d'investissements ; reporting ; nomenclatures utilisées

Gestion des opérations

- Planification des opérations
- Plan de charges
- Outil de suivi et reporting
- Opérations significatives

Actions d'amélioration de la performance énergétique

- Objectifs d'économie d'énergie
- Travaux engagés / réalisés
- Évolution de la consommation des fluides (électricité, eau, gaz)
- Financements, montages innovants et partenariats
- Échanges interprofessionnels (confrères, associations, séminaires)
- Retours d'expérience / Bonnes pratiques

Documents : documents de suivi ; contrat de partenariat ; contrats globaux

Système d'information patrimonial

- Cartographie des différents logiciels et périmètres applicatifs
- Historique du SIP
- Natures des logiciels (global, dédié, modules dédiés, développements spécifiques)
- Gestion des données patrimoniales et des plans (antériorité, numérisation, informatisation, nomenclature du système d'information)
- Qualité des données (complétudes, homogénéité, granularité, actualisation, historique)
- Documents et compétences existantes en termes d'expression des besoins/fonctionnalités et de rédaction de cahier des charges
- Assistance d'un prestataire externe
- Adéquation du SIP aux besoins
- Évolution des besoins depuis la mise en œuvre
- Évolutivité du SIP
- Interfaces éventuelles
- Principaux avantages et inconvénients de la solution actuelle

Documents : cartographie SI ; extrait de la base de données patrimoine ; cahiers des charges existants ; nomenclature du système d'information

Ressources Humaines et compétences

- Adéquation globale des profils aux fonctions notamment au regard des nouvelles exigences
- Formation (qualité du processus de formation et niveau des collaborateurs)
- Gestion des ressources et compétences

Conclusion

- Perspectives d'évolution et leviers d'amélioration
- Autres difficultés rencontrées non abordées / attentes non satisfaites ?
- Quelles sont vos attentes par rapport à l'étude ?

ANNEXE N°6 – GUIDE D'ENTRETIEN – ACTEURS D'AUTRES SECTEURS

Introduction

- Présentation :
 - de l'équipe
 - de la méthodologie de l'étude
 - des objectifs de l'étude et de l'entretien
 - des interlocuteurs : fonction, ancienneté, parcours professionnel

Patrimoine d'exploitation

- Nombre de sites et de bâtiments, dispersion des actifs
- Nature et typologie des bâtiments
- Surfaces
- Spécificités
- Contraintes réglementaires spécifiques
- Dispositions prises pour y répondre

Documents : cartographie du patrimoine

Organisation de la gestion patrimoniale

- Organigramme de la Direction Immobilière
- Structure de l'organisation (nombre d'entités, niveaux hiérarchiques)
- Effectif
- Périmètres, rôles et responsabilités au sein de la Direction de l'Immobilier
- Niveau d'autonomie éventuel des entités/Directions internes
- Niveau de connaissance du patrimoine
- Principaux points forts et axes d'amélioration

Documents : organigramme

Gestion patrimoniale

- Travaux, maintenance et prestations de services :
 - Élaboration et suivi budgétaire (annuel et pluriannuel)
 - Financements
 - Planification et priorisation des travaux
 - Veille juridique et gestion des nouvelles réglementations
 - Suivi de l'avancement
 - Suivi de la qualité des prestations
 - Génération et suivi des paiements
 - Gestion des fournisseurs / prestataires
 - Principaux documents échangés
 - Outils de suivi et reporting
- Schéma directeur immobilier / Stratégie pluriannuelle
- Schéma directeur informatique

Documents : plan pluriannuel d'investissements ; reporting ; schéma directeur immobilier ; schéma pluriannuel de stratégie immobilière ; schéma directeur informatique ; nomenclatures utilisées

Gestion des opérations

- Planification des opérations
- Plan de charges
- Outil de suivi et reporting
- Opérations significatives

Documents : Illustrations des outils utilisés ; plaquettes d'opérations significatives

Actions d'amélioration de la performance énergétique

- Objectifs d'économie d'énergie
- Travaux engagés / réalisés
- Évolution de la consommation des fluides (électricité, eau, gaz)
- Financements, montages innovants et partenariats
- Échanges interprofessionnels (confrères, associations, séminaires)

Documents : documents de suivi ; contrat de partenariat ; contrats globaux

Système d'information patrimonial

- Outils informatiques
- Logiciels de gestion immobilière dédiés
- Outils parallèles (utilisation de fichiers Excel)
- Effectif dédié
- Niveau d'utilisation
- Processus d'utilisation (méthodologie, fréquence, nombre de collaborateurs, habilitations, workflows, etc.)
- Processus d'actualisation et de mise à jour
- Niveau de centralisation des données
- Qualité des données (complétude, homogénéité, mises à jour, etc.)
- Principaux points forts et axes d'amélioration

Documents : cartographie du système d'information ; nomenclature du système d'information

Ressources Humaines

- Adéquation globale des profils aux fonctions notamment au regard des nouvelles exigences
- Formation (qualité du processus de formation et niveau des collaborateurs)
- Gestion des ressources et compétences

Conclusion

- Retours d'expérience / Bonnes pratiques complémentaires
- Perspectives d'évolution et leviers d'amélioration

