



MINISTÈRE
DE L'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR,
DE LA RECHERCHE
ET DE L'INNOVATION

*Liberté
Égalité
Fraternité*

CADRE DE COHERENCE DU SYSTEME D'INFORMATION IMMOBILIER

Domaine – Stratégie et pilotage immobilier (MP1)

Comprendre, savoir s'intégrer dans la
politique immobilière, et élaborer sa
stratégie immobilière

Date : octobre 2021
Version : 1

Table des matières

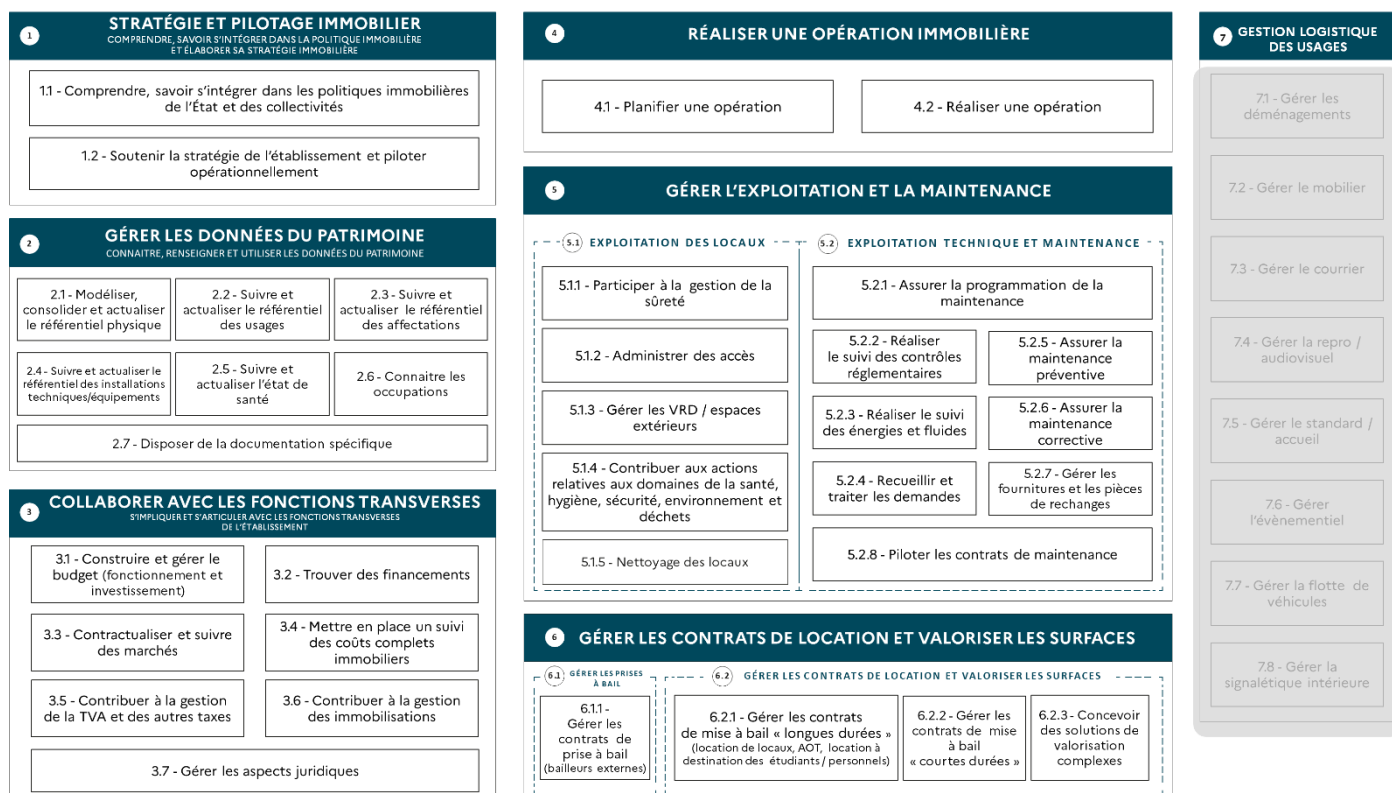
Périmètre du cadre de cohérence SI Immobilier	3
1. Domaine « Stratégie et Pilotage immobilier »	3
1.1 Sous-Domaine « Comprendre et savoir s'intégrer dans les politiques immobilières de l'Etat et des collectivités »	5
1.1.1 Connaître et comprendre les orientations stratégiques de la politique immobilière de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, en lien avec la Politique immobilière de l'État (PIE)	5
a) Objectif du processus	5
b) Cadre législatif et réglementaire	6
c) Description des principales activités	6
d) Domaine(s) lié(s) et flux d'échanges identifié(s)	6
e) Services attendus du système d'information	8
1.1.2 Prendre part au dialogue stratégique national et territorial	8
a) Objectif du processus	8
b) Cadre institutionnel et textes de référence	8
c) Description des principales activités	9
d) Domaine(s) lié(s) et flux d'échanges identifié(s)	9
e) Services attendus du système d'information	10
1.1.3 Connaître les différents modes de financement	10
a) Objectif du processus	10
b) Cadre institutionnel et textes de référence	11
c) Description des principales activités	11
d) Domaine(s) lié(s) et flux d'échanges identifié(s)	11
e) Services attendus du système d'information	12
1.2 Sous-Domaine « Soutenir la stratégie de l'établissement et piloter opérationnellement »	13
1.2.1 Elaborer et actualiser la stratégie immobilière	13
a) Objectif du processus	13
b) Description des principales activités	14
c) Domaine(s) lié(s) et flux d'échanges identifié(s)	19
d) Services attendus du système d'information	21
1.2.2 Définir et créer les tableaux de bord de gestion immobilière	21
a) Objectif du processus	21
b) Principes généraux d'élaboration	21
c) Description des principaux tableaux de bord	22
Annexes	25
EXEMPLES D'INDICATEURS (AMUE)	25
EXEMPLE DE STRUCTURATION DES COÛTS (REFERENTIEL IPD)	26

Périmètre du cadre de cohérence SI Immobilier

Le cadre de cohérence SI Immobilier est structuré en **7 domaines** ou macro-processus

- Domaine 1 – Stratégie et Pilotage immobilier
- Domaine 2 – Gérer les données du patrimoine
- Domaine 3 – Collaborer avec les fonctions transverses
- Domaine 4 – Réaliser une opération
- Domaine 5 – Gestion de l'exploitation et de la maintenance
- Domaine 6 – Gestion locative et valorisation des surfaces
- *Domaine 7 – Gestion logistique des usages¹*

La cartographie suivante détaille un premier niveau de l'ensemble de ces domaines.



1. Domaine « Stratégie et Pilotage immobilier »

Comprendre, savoir s'intégrer dans la politique immobilière et élaborer sa stratégie immobilière

Comprendre et savoir s'intégrer dans les politiques immobilières de l'Etat et des collectivités

Les 3 processus de ce sous-domaine sont les suivants :

¹ Ce domaine est à la frontière du périmètre du cadre de cohérence SI Immobilier et son appartenance à ce dernier doit encore être confirmée

1.1. Comprendre et savoir s'intégrer dans les politiques immobilières de l'Etat et des collectivités	1.1.1 – Connaître et comprendre les orientations stratégiques de la politique immobilière de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, en lien avec la Politique immobilière de l'État (PIE)
	1.1.2 – Prendre part au dialogue stratégique national et territorial
	1.1.3 – Connaître les différents modes de financement

Soutenir la stratégie de l'établissement et piloter opérationnellement

Les 2 processus de ce sous-domaine sont les suivants :

1.2. Soutenir la stratégie de l'établissement et piloter opérationnellement	1.2.1 – Elaborer et actualiser la stratégie immobilière
	1.2.2 – Définir et créer les tableaux de bord immobiliers

1.1 Sous-Domaine « Comprendre et savoir s'intégrer dans les politiques immobilières de l'Etat et des collectivités »

1.1.1 Connaître et comprendre les orientations stratégiques de la politique immobilière de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, en lien avec la Politique immobilière de l'État (PIE)

1.1. Comprendre et savoir s'intégrer dans les politiques immobilières de l'Etat et des collectivités	1.1.1 – Connaître et comprendre les orientations stratégiques de la politique immobilière de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, en lien avec la Politique immobilière de l'État (PIE)
	1.1.2 – Prendre part au dialogue stratégique national et territorial
	1.1.3 – Connaître les différents modes de financement

a) Objectif du processus

Il s'agit d'un processus de déclinaison, du niveau national vers le local, des orientations stratégiques de l'immobilier portées par le Ministère de tutelle (MESRI) et la Direction de l'Immobilier de l'État (DIE), et qui vise à :

- **Connaître et comprendre les objectifs stratégiques** de la politique immobilière de l'Etat ;
- **Participer à l'évaluation et au contrôle des stratégies et des actions** mises en œuvre par les opérateurs :
 - Processus d'évaluation et de validation de la stratégie immobilière de l'opérateur : processus multipartite Opérateur / DIE / MESRI / Préfet de Région / Organes de contrôle :
 - Avis systématique du ministère de tutelle (MESRI) en lien avec les services déconcentrés (Contrôleur budgétaire – IRE)
 - Avis systématique de la Direction de l'Immobilier de l'État (DIE)
 - Avis occasionnel du Conseil de l'Immobilier de l'État (CIE), du Contrôleur général économique et financier (CGEfi), du Contrôleur budgétaire et comptable ministériel (CBCM) ou des contrôleurs financiers et budgétaires régionaux (CFR/CBR), ou de la Direction du Budget (DB)
 - Observations des Préfets de Région
 - Processus d'évaluation du Hcéres², préalable à la contractualisation de l'établissement avec son ministère de tutelle: fondée sur l'autoévaluation des établissements d'enseignement supérieur et des organismes de recherches, elle est effectuée par des experts qualifiés et indépendants.

² Voir référentiel d'évaluation des établissements et des organismes de recherches du Hcéres, vague A,
https://www.hceres.fr/sites/default/files/media/downloads/Hceres_Referentiel_e%CC%81tablissement_s_Vague%20A.pdf

https://www.hceres.fr/sites/default/files/media/downloads/Hceres_Referentiel_Organismes_Vague%20A.pdf

b) Cadre législatif et réglementaire

Tutelle :

- Article L. 123-1 du code de l'éducation
- Article L 711-1 du code de l'éducation
- Article R222-24-2 du code de l'éducation
- Article L 719-9 CDE (tutelle financière)
- L.114-3-2 du code de la recherche
- Circulaire 5913SG Premier Ministre du 27 février 2017 relative à la gouvernance de la politique immobilière de l'Etat au plan local, et ses annexes
- Circulaire relative à la gestion budgétaire et comptable des organismes publics et opérateurs de l'Etat (circulaire revue chaque année en juillet), et plus particulièrement annexe 20 sur le pilotage immobilier des opérateurs
- Circulaire NOR : ESR2016520C-2020-09-14 relative à la procédure d'expertise, de labellisation et d'évaluation socio-économique applicable aux opérations immobilières des établissements relevant de la tutelle du ministère en charge de l'enseignement supérieur et de la recherche.

c) Description des principales activités

Les principales activités relatives à la connaissance, la bonne compréhension et l'application des orientations stratégiques de la politique immobilière de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, en lien avec la Politique immobilière de l'État (PIE), sont les suivantes :

- Prise en compte des objectifs stratégiques de la politique immobilière
- Mise à disposition des éléments de diagnostic et de stratégie immobilière de l'établissement
- Prise en compte des avis des différents acteurs de la politique immobilière

d) Domaine(s) lié(s) et flux d'échanges identifié(s)

Domaine(s) de gestion lié(s)

« 1.1.1 CONNAITRE ET COMPRENDRE LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES DE LA POLITIQUE IMMOBILIERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE, EN LIEN AVEC LA POLITIQUE IMMOBILIERE DE L'ÉTAT (PIE) » lié à :

DOMAINES LIES DE L'IMMOBILIER		
Domaine(s)	Lien	Commentaire
MP1 – Stratégie et pilotage immobilier	Oui	▪ En lien avec l'élaboration et l'actualisation de la stratégie immobilière de l'établissement : mise à disposition des éléments auprès du ministère de tutelle, de la DIE, du Hcéres, etc...
MP2 – Gérer les données du patrimoine	Oui	▪ Mise à disposition de données de connaissance du parc

DOMAINES LIES DE L'IMMOBILIER		
Domaine(s)	Lien	Commentaire
MP3 – Collaborer avec les fonctions transverses	Non	n/a
MP4 – Réaliser une opération	Non	n/a
MP5 – Gestion de l'exploitation et de la maintenance	Non	n/a
MP6 – Gestion locative et valorisation de surface	Non	n/a

DOMAINES LIES DE L'ETABLISSEMENT		
Domaine(s)	Lien	Commentaire
Scolarité, Formation et vie étudiante	Non	n/a
Recherche	Non	n/a
Finances / Comptabilité	Non	n/a
Achats	Non	n/a
Affaires juridiques	Non	n/a
RH	Non	n/a
Pilotage	Oui	▪ Pilotage global de l'établissement vis-à-vis de la politique immobilière

Flux d'échanges identifiés :

FLUX D'ÉCHANGES			
Description	De	Vers	Commentaire
Mise disposition du schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI)	Etablissement	Ministère de tutelle Préfet DIE	▪ Envoi électronique de dossier
Remontée des données du RT ESR et RT dans le cadre des processus d'évaluation	Etablissement	DIE	▪ Assurer une interopérabilité des SI des établissements avec le RT ESR et RT
Suivi des conventions d'utilisation (renouvellement)	Etablissement / Rectorat	SLD	▪ Cf. Arrêté du 6 novembre 2018 (article R2313-1 du CG3P)

e) Services attendus du système d'information

Les principales fonctionnalités attendues du système d'information :

- Extraire les données caractéristiques du parc immobilier ;
- Standardisation / harmonisation des SI existants;
- Structures de données et indicateurs communs.

1.1.2 Prendre part au dialogue stratégique national et territorial

1.1. Comprendre et savoir s'intégrer dans les politiques immobilières de l'Etat et des collectivités	1.1.1 – Connaître et comprendre les orientations stratégiques de la politique immobilière de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, en lien avec la Politique immobilière de l'État (PIE)
	1.1.2 – Prendre part au dialogue stratégique national et territorial
	1.1.3 – Connaître les différents modes de financement

a) Objectif du processus

Il s'agit d'un processus de dialogue double, d'une part entre l'opérateur et l'État, et d'autre part entre l'opérateur, l'Etat et les collectivités territoriales (régions, départements, métropoles, communes, etc.).

- Un **dialogue national** avec les services de l'État caractérisé par la signature d'un contrat pluriannuel pour les EPSCP. Le récent dispositif de dialogue stratégique et de gestion (DSG) fondé sur les objectifs du contrat, instaure une relation annuelle entre les acteurs ESRI. Le DSG est l'occasion de faire le bilan annuel des jalons du contrat et de dresser des perspectives stratégiques, d'établir la trajectoire financière de l'établissement et de l'ajuster en tenant compte de la stratégie de l'établissement et des priorités des politiques publiques. **Pour les EPST**, un dialogue autour d'un contrat d'objectif et de performance (COP) entre l'établissement, la DGRI et la DIE.
- Un **dialogue territorial** avec les collectivités qui vise à alimenter la réflexion stratégique de l'établissement en l'inscrivant dans la stratégie de développement du territoire. Ce dialogue peut porter sur le plan de l'enseignement, de la recherche mais également de l'immobilier, et développer des relations partenariales avec les collectivités autour de sujets variés tels que :
 - Les plans de réduction des émissions de CO2 ;
 - Les plans « Transports » ;
 - Les PLU et PLUI (plan local d'urbanisme) ;
 - Les SCOT (L. 141-1 et ss du code des collectivités territoriales) ;
 - Les plans de transfert de la Recherche vers les entreprises ;
 - Les plans climat-air-énergie territorial (PACET) ;
 - etc.

b) Cadre institutionnel et textes de référence

- Rapport IGESR sur le dialogue stratégique et de gestion, phase 1, octobre 2019

- Article L 718-5 du code de l'éducation sur le contrat pluriannuel avec le volet territorial issu de la loi n° 2020-1674 du 24 décembre 2020 de programmation de la recherche pour les années 2021 à 2030 et portant diverses dispositions relatives à la recherche et à l'enseignement supérieur

c) Description des principales activités

Les principales activités relatives au dialogue stratégique national et territorial sont les suivantes :

- Mise à jour du RT et RT ESR
- Etat d'exécution du SPSI en cours et avancement du prochain
- Précisions et actualisation budgétaire : prévisions financières dans le cadre du SPSI (5 ans) mais également à plus long terme

d) Domaine(s) lié(s) et flux d'échanges identifié(s)

Domaine(s) de gestion lié(s)

« 1.1.2 PRENDRE PART AU DIALOGUE STRATEGIQUE NATIONAL ET TERRITORIAL » lié à :

DOMAINES LIES DE L'IMMOBILIER		
Domaine(s)	Lien	Commentaire
MP1 – Stratégie et pilotage immobilier	Oui	▪ En lien avec l'élaboration et l'actualisation de la stratégie immobilière de l'établissement.
MP2 – Gérer les données du patrimoine	Oui	▪ Mise à disposition de données de connaissance du parc
MP3 – Collaborer avec les fonctions transverses	Non	n/a
MP4 – Réaliser une opération	Non	n/a
MP5 – Gestion de l'exploitation et de la maintenance	Non	n/a
MP6 – Gestion locative et valorisation de surface	Non	n/a

DOMAINES LIES DE L'ETABLISSEMENT		
Domaine(s)	Lien	Commentaire
Scolarité, Formation et vie étudiante	Non	n/a
Recherche	Oui	▪ Echanges sur les besoins propres au Domaine
Finances / Comptabilité	Oui	▪ Dialogue budgétaire

DOMAINES LIÉS DE L'ÉTABLISSEMENT		
Domaine(s)	Lien	Commentaire
Achats	Non	n/a
Affaires juridiques	Non	n/a
RH	Non	n/a
Pilotage	Oui	Pilotage global de l'établissement vis-à-vis des échelons territorial et national

Flux d'échanges identifiés :

FLUX D'ÉCHANGES			
Description	De	Vers	Commentaire
n/a	-	-	

e) Services attendus du système d'information

Les principales fonctionnalités attendues du système d'information :

- n/a

1.1.3 Connaître les différents modes de financement

1.1. Comprendre et savoir s'intégrer dans les politiques immobilières de l'Etat et des collectivités	1.1.1 – Connaître et comprendre les orientations stratégiques de la politique immobilière de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, en lien avec la Politique immobilière de l'État (PIE)
	1.1.2 – Prendre part au dialogue stratégique national et territorial
	1.1.3 – Connaître les différents modes de financement

a) Objectif du processus

Il s'agit d'un processus visant à comprendre les types de montage et de suivi financier, et budgétaires, des modes de financements des projets immobiliers (CPER et autres modes de financement).

Une distinction peut être faite entre ce qui relève de l'autofinancement des dépenses immobilières (dépenses régulières, planifiables sur budgets propres annuels de l'établissement) et les financements externes des projets de grande ampleur (via le CPER, le FEDER, ou des dispositifs de financement exceptionnel comme le plan de relance 2020).

L'objectif est de mettre en évidence les différents modes de financement qui ont tendance, jusqu'à maintenant à fonctionner selon une logique « d'opportunité » qui revient à n'obtenir des financements externes qu'à l'issue d'une opération particulière.

b) Cadre institutionnel et textes de référence

- Objectifs et périmètre du CPER : <https://www.cohesion-territoires.gouv.fr/contrats-de-plan-etat-region>
- Objectifs et périmètre du FEDER : <https://www.europe-en-france.gouv.fr/fr/fonds-europeens/fonds-europeen-de-developpement-regional-FEDER>
- Modalité du plan de relance pour l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid153785/plan-de-relance-plus-de-6-5-milliards-d-euros-pour-l-enseignement-superieur-la-recherche-et-l-innovation.html>

c) Description des principales activités

Les principales activités relatives à la contractualisation des modes de financement sont les suivantes :

- Identification des besoins à faire remonter par le biais des rectorats
- Utilisation d'outils de préprogrammations internes (RIMESR) ou mobilisation de prestataires externes
- Echanges avec les collectivités territoriales du territoire pour identifier des besoins partagés
- Mise en place d'une veille régulière sur les appels à projet nationaux et européens

d) Domaine(s) lié(s) et flux d'échanges identifié(s)

Domaine(s) de gestion lié(s)

« 1.1.3 CONNAITRE LES DIFFERENTS MODES DE FINANCEMENT » lié à :

DOMAINES LIÉS DE L'IMMOBILIER		
Domaine(s)	Lien	Commentaire
MP1 – Stratégie et pilotage immobilier	Oui	▪ En lien avec l'élaboration et l'actualisation de la stratégie immobilière de l'établissement.
MP2 – Gérer les données du patrimoine	Non	n/a
MP3 – Collaborer avec les fonctions transverses	Non	n/a
MP4 – Réaliser une opération	Non	n/a
MP5 – Gestion de l'exploitation et de la maintenance	Non	n/a

DOMAINES LIES DE L'IMMOBILIER		
Domaine(s)	Lien	Commentaire
MP6 – Gestion locative et valorisation de surface	Non	n/a

DOMAINES LIES DE L'ÉTABLISSEMENT		
Domaine(s)	Lien	Commentaire
Scolarité, Formation et vie étudiante	Non	n/a
Recherche	Non	n/a
Finances / Comptabilité	Oui	▪ Dialogue budgétaire
Achats	Non	n/a
Affaires juridiques	Non	n/a
RH	Non	n/a
Pilotage	Oui	▪ Pilotage global de l'établissement vis-à-vis des échelons territorial et national

Flux d'échanges identifiés :

FLUX D'ÉCHANGES			
Description	De	Vers	Commentaire
n/a	-	-	

e) Services attendus du système d'information

Les principales fonctionnalités attendues du système d'information :

- n/a

1.2 Sous-Domaine « Soutenir la stratégie de l'établissement et piloter opérationnellement »

1.2.1 Elaborer et actualiser la stratégie immobilière

1.2. Soutenir la stratégie de l'établissement et piloter opérationnellement	1.2.1 – Elaborer et actualiser la stratégie immobilière
	1.2.2 – Définir et créer les tableaux de bord de gestion immobilière

a) Objectif du processus

La stratégie immobilière doit s'inscrire dans le cadre général de la trajectoire de l'établissement qui détermine sur plusieurs années sa politique au regard de ses missions fondamentales. Pour être pleinement partie intégrante du projet d'établissement, la stratégie immobilière doit exprimer formellement les options retenues, les priorités et présenter les investissements prévus à court, moyen et longs termes dans la perspective d'une programmation pluriannuelle durable et soutenable (Source : AMUE « *schéma directeur immobilier des universités* »).

Au-delà du projet pluriannuel de développement de l'établissement, cette stratégie immobilière doit prendre en compte et faire la synthèse immobilière de l'ensemble des plans et schémas directeurs inhérents aux enjeux réglementaires et techniques ayant un impact immobilier : schémas directeurs énergie, sécurité incendie, handicap, transports, aménagement, etc.

L'objectif est d'établir un lien solide entre les projets stratégiques de l'établissement en matière d'enseignement et de recherche, l'ensemble de ses contraintes, financières (budgétaires et extra budgétaires), techniques et réglementaires, et le patrimoine dont il dispose.

Cette notion de « stratégie immobilière » inclut notamment le Schéma Pluriannuel de Stratégie Immobilière (SPSI) - *tel que défini sur le fond comme dans la forme par la Direction de l'Immobilier de l'État*, qui représente un élément clé vers une projection à plus long terme de la stratégie immobilière de l'établissement et étendu à l'ensemble des sujets connexes réglementaires et techniques évoqués *supra*.

Cette approche « globalisante » de la stratégie immobilière doit permettre d'éviter le « silotage » de cette problématique immobilière ; silotage souvent lié à la réalité opérationnelle, réglementaire, technique ou financière des sujets traités.

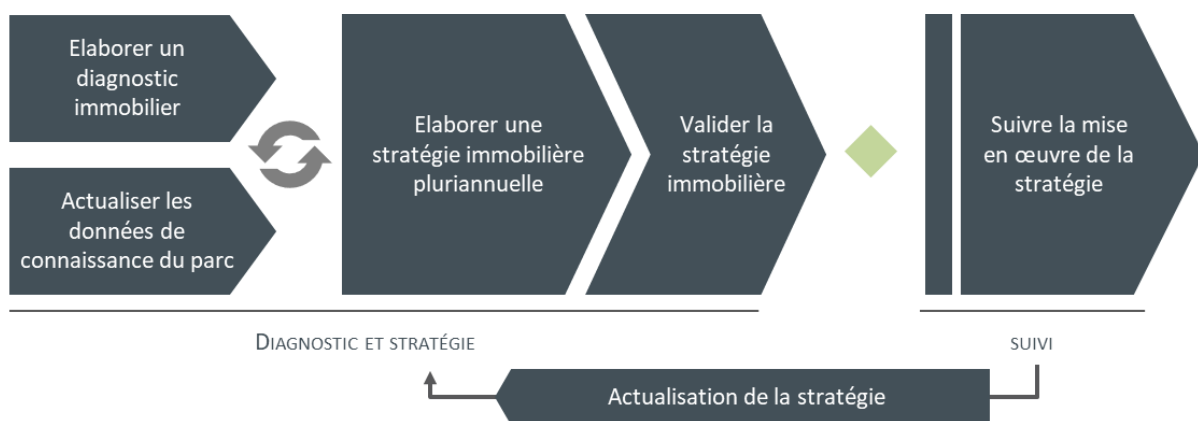
L'horizon calendaire de cette stratégie immobilière peut être variable, a minima d'un horizon de 5 ans (durée attendue/fixée pour un SPSI par la DIE) jusqu'à 10 ou 20 ans compte tenu des raisons politiques, financières, de cohérence globale ou de la nature même des opérations immobilières considérées.

Ce processus prend en compte la démarche d'élaboration mais également d'actualisation au travers d'une dynamique itérative de révision dans le temps (Cf. circulaire relative à la gestion budgétaire et comptable des organismes publics et des opérateurs de l'Etat).

Le pilotage de cette stratégie immobilière est réalisé via des indicateurs caractérisant un état des lieux d'une situation à date (diagnostic) et un état prospectif à atteindre (objectif).

b) Description des principales activités

Les principales activités se décomposent en plusieurs étapes, alignées peu ou prou sur les grandes phases du Schéma Pluriannuel de Stratégie Immobilière (SPSI).



Un **processus itératif d'actualisation** de la stratégie immobilière tout au long de sa mise en œuvre est indispensable compte tenu des variabilités et de l'imprédictibilité des éléments extra établissement qui rendent la réflexion prospectiviste ardue, nécessitant un réajustement récurrent de ladite stratégie. Le paramètre financier est un élément illustrant ce besoin de prédictibilité pour la soutenabilité des stratégies. Au-delà du budget alloué, c'est l'absence de visibilité sur les financements possibles qui impacte la fiabilité et la cohérence d'une programmation pluriannuelle.

En entrée de ce processus

- Les orientations stratégiques de l'établissement (autoévaluation)
- Les orientations stratégiques du ministère de tutelle
- Les orientations stratégiques de la Politique Immobilière de l'État, portées par la Direction de l'Immobilier de l'État (DIE)
- Le Schéma Directeur Immobilier Régional (SDIR)

- PLU/PLUI/SCOT
- Le Schéma de développement universitaire au niveau régional, au niveau métropole.
- Les évolutions normatives

En sortie de ce processus

- La stratégie immobilière de l'établissement

Les principales activités de chaque sous-processus sont les suivantes :

Actualiser les
données de
connaissance du parc

Actualiser les données de connaissance du parc : la mise à jour de données de connaissance du parc immobilier est un préalable à la phase de diagnostic et permet de :

- Assurer une actualisation de la connaissance du parc immobilier de l'établissement
- Faciliter la phase diagnostic immobilier
- S'inscrire dans une démarche de pérennisation d'un suivi actif du parc

Les actions attendues sont :

Vis-à-vis du ministère de tutelle et de la Direction de l'immobilier de l'État :

- Mettre à jour des données de Chorus Re-FX relatives au parc immobilier selon une périodicité régulière
- Renseigner et enregistrer les données essentielles dans le référentiel technique (RT ESR) et éventuellement de la fiche bâtementaire et de la fiche « foncier » pour chaque bâtiment.
- Visualiser leu taux de complétude et mise en cohérence des données dans l'outil d'aide au diagnostic (OAD ESR)

Vis-à-vis de l'établissement :

Mettre à jour les données relatives au diagnostic immobilier propre à l'étape *infra* et définie dans le cadre du **Macro-Processus 2 – Gérer les données patrimoniales**

Elaborer un
diagnostic
immobilier

Elaborer des diagnostics immobiliers : Cette étape de diagnostics doit permettre de disposer d'une vision d'ensemble du parc occupé par l'opérateur pour dégager les grandes orientations. Elle permet de faire un état des lieux à date et prospectif du parc immobilier, de l'organisation immobilière et des sources de financement.

Ces travaux de diagnostic permettent le cas échéant de mettre en perspective des besoins en matière de ressources ou de financements. Ces besoins sont caractérisés de manière itérative entre l'étape de diagnostic et l'étape d'élaboration de la stratégie.

Ces travaux de diagnostic contribuent à la bonne actualisation des données de connaissance du parc (Cf. étape précédente et **MP2 – Gérer les données patrimoniales**)

Le diagnostic immobilier se décompose selon 3 axes :

1. Diagnostic du parc immobilier, qui doit permettre de :

- Identifier les biens à inclure dans le périmètre de la stratégie
- Diagnostiquer l'état réglementaire, technique et fonctionnel des immeubles et leur potentiel d'amélioration
- Réaliser un état d'avancement des schémas opérationnels connexes (sûreté, sécurité incendie, accessibilité / handicap, énergie, aménagement, transport, ...).

2. Diagnostic de l'organisation de la fonction immobilière, qui doit permettre de :

- Recenser les compétences généralistes et techniques immobilières dont dispose l'opérateur
- Identifier d'éventuels besoins de formation, de mutualisation, ou de recrutement.

3. Diagnostic des sources de financement, qui doit permettre de :

- Réaliser un état des besoins financiers (investissement et fonctionnement) indépendamment des sources de financement disponibles
- Identifier des moyens financiers consacrés à l'immobilier (budget immobilier propre, subventions et/ou dotations ministérielles, CPER, ...)
- Améliorer l'articulation entre la stratégie immobilière et la trajectoire budgétaire de l'établissement et sa soutenabilité

Elaborer une
stratégie immobilière
pluriannuelle

Elaborer une stratégie immobilière pluriannuelle: Cette étape d'élaboration de la stratégie immobilière doit permettre de détailler les opérations concrètes envisagées sur un horizon de 5 ans minimum pour répondre à l'objectif de bonne gestion et d'optimisation d'un patrimoine immobilier exemplaire, durable et responsable.

Ces travaux sont réalisés de manière itérative avec les travaux de diagnostic de l'étape précédente.

La stratégie immobilière distingue un volet « stratégie patrimoniale » (entrées, sorties, mutations, ...) et un volet « stratégie d'intervention ».

Les actions attendues sont :

- Elaborer une **stratégie patrimoniale en lien avec la stratégie de l'établissement** (identification et anticipation des besoins immobiliers, identification des pistes de valorisation du patrimoine, programmation immobilière et budgétaire)
- Elaborer une **stratégie d'intervention** (élaboration de scénarios d'intervention et programmation immobilière et budgétaire)

- Echanger avec les services déconcentrés du ministère (pour les établissements d'enseignement supérieur et les CROUS)
- Remettre un document littéral reprenant les éléments de diagnostic et de stratégie.

Valider la
stratégie
immobilière

Valider la stratégie immobilière : L'objectif est d'assurer une validation de la stratégie immobilière au niveau de l'établissement (Conseil d'Administration).

La validation par les organes externes à l'établissement (Ministère de tutelle, DIE, Conseil de l'Immobilier de l'État, etc.) est également nécessaire et est **liée au processus** « 1.1 Pilotage de la stratégie immobilière en lien avec l'État et les collectivités territoriales. »

Les actions attendues sont :

Une étape préalable à la validation de recueil de l'avis du Conseil d'Administration de l'établissement :

- Un avis préalable du Conseil d'Administration est conseillé préalablement aux étapes de validation de la stratégie par les organes de consultation et de contrôle externes

Les étapes de validation de la stratégie immobilière (**basées sur le processus SPSI**) :

1. Transmission simultanée du projet :

- Préfets / Rectorat
- Contrôleur budgétaire
- Ministère de Tutelle
- DIE

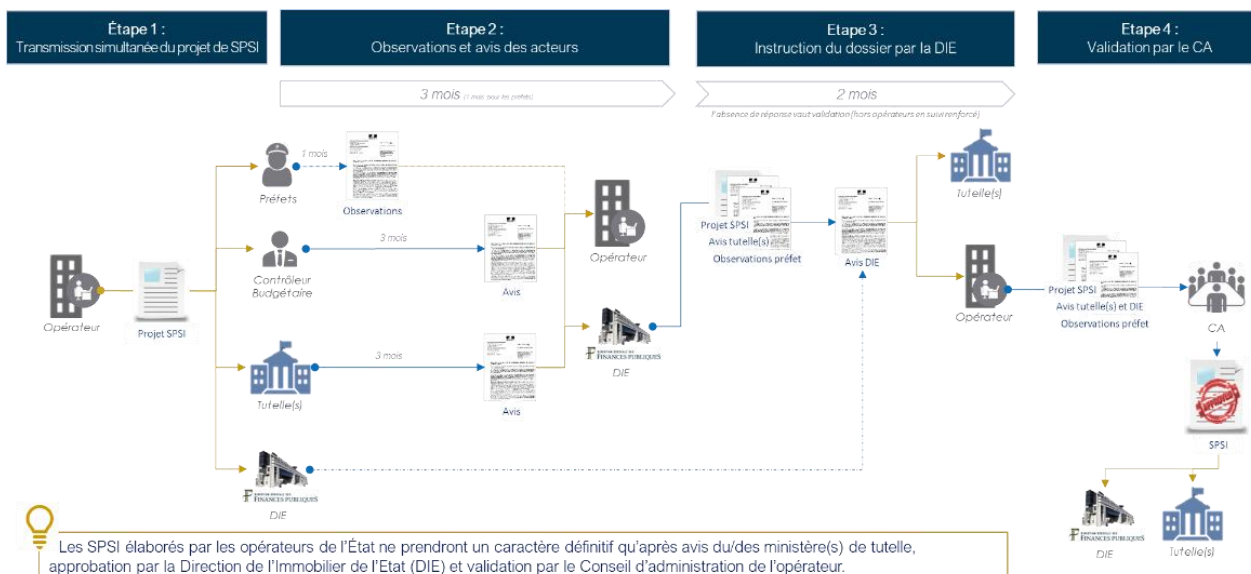
2. Observation et avis des différents acteurs

3. Instruction du dossier par la DIE à partir des différents avis recueillis

4. Avis DIE

5. Présentation de l'ensemble des avis au Conseil d'Administration de l'établissement pour validation

6. Validation du Conseil d'Administration



S'agissant des établissements d'enseignement, des échanges réguliers sur la constitution de la stratégie de l'établissement sont opérés entre l'établissement, l'Ingénieur Régional pour l'Équipement (IRE) du Rectorat et le ministère de tutelle (DGESIP).

Suivre la mise
en œuvre de la
stratégie

Suivre la stratégie immobilière : L'objectif est de suivre la bonne mise en œuvre de la stratégie immobilière de l'opérateur au travers un processus de reporting et de pilotage constitué d'indicateurs de suivi et de remontée d'alertes.

Pour les **organismes de Recherche**, il s'agit d'un processus direct entre le ministère de tutelle et la DIE.

Pour les **établissements d'enseignement supérieur**, ce suivi peut être intégré dans le processus de Dialogue Stratégique et de Gestion (DSG).

Les actions attendues sont :

S'agissant des organismes de Recherche :

- Définition des indicateurs de suivi de la mise en œuvre de la stratégie immobilière (cf. sous-processus **1.2.2 Elaboration de tableaux de bord de gestion immobilière**)
- Remontée annuelle d'un rapport d'actualisation du SPSI à destination de la DIE et du ministère de tutelle

S'agissant des établissements d'enseignement supérieur :

- Remontée annuelle d'un rapport d'actualisation du SPSI à destination de la DIE et du ministère de tutelle
- Actions à définir notamment dans le cadre du DSG.



Actualisation de la stratégie immobilière: Toute stratégie comporte une part d'incertitude (particulièrement sur le plan financier) qu'il est nécessaire de prendre en compte, notamment

dans un environnement à forte inertie comme l'immobilier (par sa dimension structurelle entre autres). Cette étape répond donc au principe de variabilité impactant la prédiction à moyen et long terme des besoins de l'établissement.

On constate une imbrication forte entre les éléments de prospective, d'élaboration stratégique, de mise en œuvre et d'actualisation. Ces échanges dynamiques peuvent être remis en cause par des éléments externes à l'établissement. Ex. : nouveaux plans nationaux (formation, pédagogie, recherche, plan de relance, ...). Les travaux d'actualisation viennent soutenir cette nécessité d'adaptation continue de la stratégie immobilière.

Le regroupement universitaire peut être un moyen efficace pour gérer cette volatilité des besoins (un campus est par exemple plus résilient dans son absorption de nouvelles réformes, qu'un patrimoine dispersé).

Les actions attendues sont :

- Réalisation d'études prospectives au niveau des effectifs des étudiants, des moyens (humains et financiers), des réformes, ...
- Actualisation de la stratégie immobilière,
- Mise à jour des données du patrimoine en fonction de l'avancement de l'exécution des opérations de la stratégie immobilière.

c) Domaine(s) lié(s) et flux d'échanges identifié(s)

Domaine(s) de gestion lié(s)

« 1.2.1 ELABORER ET ACTUALISER LA STRATEGIE IMMOBILIERE » lié à :

DOMAINES LIES DE L'IMMOBILIER		
Domaine(s)	Lien	Commentaire
MP1 – Stratégie et pilotage immobilier	Oui	▪ En lien avec le pilotage de la stratégie immobilière en lien avec l'État et les collectivités territoriales, pour la validation de la stratégie immobilière. ▪ En lien avec le dialogue stratégique et national pour l'élaboration de la stratégie ▪ En lien avec la contractualisation des modes de financement ▪ En lien avec l'élaboration de tableaux de bord de gestion immobilière, pour le suivi de la stratégie immobilière.
MP2 – Gérer les données du patrimoine	Oui	▪ Pour l'actualisation des données de connaissance du parc ▪ Pour l'élaboration du diagnostic immobilier

DOMAINES LIES DE L'IMMOBILIER		
Domaine(s)	Lien	Commentaire
		Elaborer et actualiser la stratégie immobilière par l'exploitation des données numériques (modélisation de scénarios dans la maquette numérique)
MP3 – Collaborer avec les fonctions transverses	Non	Pour la détermination des besoins en matière de ressources ou de financements en phase d'élaboration du diagnostic
MP4 – Réaliser une opération	Oui	Pour le déclenchement de la réalisation des opérations suite à la validation de la stratégie immobilière (lancement des études préalables)
MP5 – Gestion de l'exploitation et de la maintenance	Non	n/a
MP6 – Gestion locative et valorisation de surface	Oui	Pour la valorisation de surfaces suite à la validation de la stratégie immobilière

DOMAINES LIES DE L'ETABLISSEMENT		
Domaine(s)	Lien	Commentaire
Scolarité, Formation et vie étudiante	Oui	Pour le recueil des besoins en phase d'élaboration du diagnostic
Recherche	Oui	Pour le recueil des besoins en phase d'élaboration du diagnostic
Finances / Comptabilité	Oui	Cf. MP3 – Gestion des fonctions transverses
Achats	Non	n/a
Affaires juridiques	Non	n/a
RH	Oui	Pour le recueil des besoins en phase d'élaboration du diagnostic
Pilotage	Oui	En lien avec le pilotage de l'établissement pour le suivi de la mise en œuvre de la stratégie

Flux d'échanges identifiés :

FLUX D'ÉCHANGES			
Description	De	Vers	Commentaire
Suivi / modification des conventions d'utilisation (renouvellement)	Etablissement / Rectorat	Service Local du Domaine (SLD)	Cf. Arrêté du 6 novembre 2018 (article R2313-1 du CG3P)

d) Services attendus du système d'information

Les principales fonctionnalités attendues du système d'information :

- Mise à disposition des données caractéristiques du patrimoine (par implantation, par bâtiment) – Cf. données des référentiels du patrimoine (MP2)
- Mise à disposition de données d'environnement des sites : PLU, SEVESO, PPRI, PPRN, BF, - activité mitoyenne, dynamisme marché de l'immobilier, transports en commun, accès routier, services de proximité dont hébergement et restauration, ...
- Capacité à établir une « photo » à date afin de disposer d'une référence
- Capacité à réaliser les analyses de données nécessaires à l'élaboration d'une stratégie immobilière (croisement de données, restitutions cartographiques, ...)
- Capacité transmettre / actualiser les données vers (ou à partir du) le RT-ESR afin d'éviter la double saisie.

1.2.2 Définir et créer les tableaux de bord de gestion immobilière

1.2. Soutenir la stratégie de l'établissement et piloter opérationnellement	1.2.1 – Elaborer et actualiser la stratégie immobilière
	1.2.2 – Définir et créer les tableaux de bord de gestion immobilière

a) Objectif du processus

Pour ce processus, le cadre de cohérence immobilier a pour objectif de proposer des structures de tableaux de bord « type » utiles à la gestion immobilière, et plus globalement au pilotage de l'établissement.

Les échanges ont permis de déterminer les grandes familles de tableaux de bord utiles, sans définir en détail à ce stade les indicateurs qui pourraient les constituer.

L'objet de ce domaine « Pilotage et reporting » est de définir des tableaux de bord de pilotage transverses et agrégés d'activité, les tableaux de bord de pilotage opérationnels étant à définir au niveau de chacun des domaines de gestion.

Enfin, la définition des indicateurs, au sens des règles de calcul, ne peut être détaillée dans ce cadre de cohérence compte tenu des spécificités fortes (données, outils, organisation) de chaque établissement dans la production même desdits indicateurs.

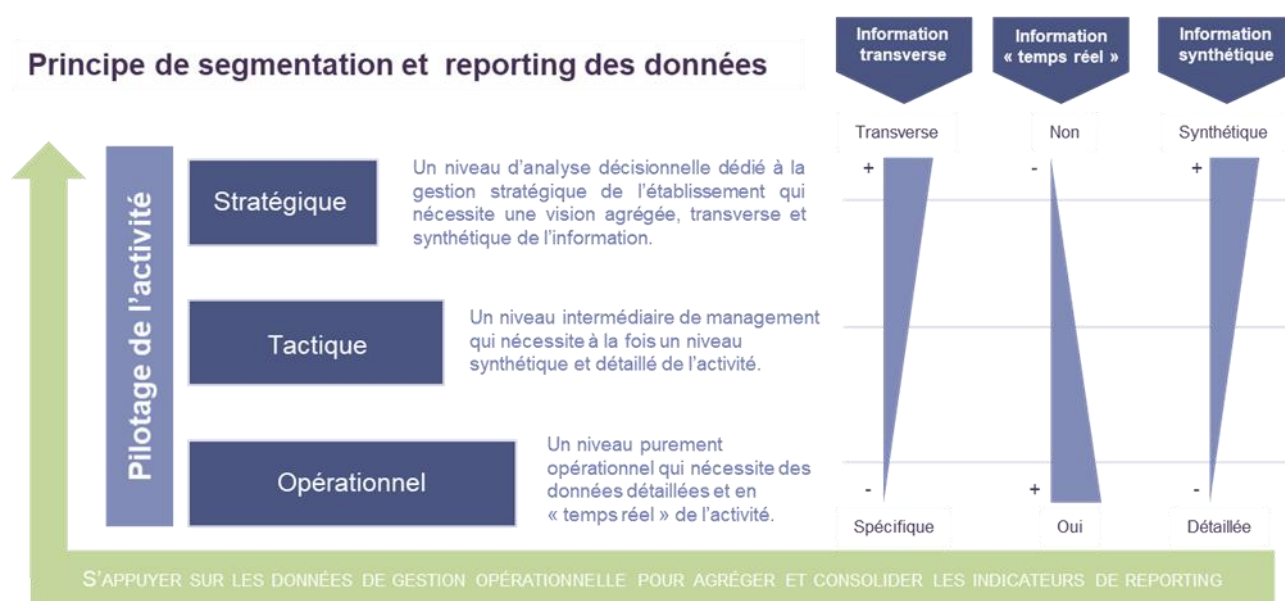
b) Principes généraux d'élaboration

L'élaboration d'indicateurs et de tableaux de bord doit être pensée autour de la donnée de gestion opérationnelle, et permettre par agrégation de cette donnée de garantir la production d'indicateurs sans « trop d'effort » et « réputée fiable » car reposant sur une donnée utilisée pour la gestion. Ceci impose de disposer d'une gouvernance de la donnée, d'outils de gestion et de restitution adaptés voire d'un

système d'information décisionnel – SID (capacité à extraire, transformer, croiser et restituer les données).

Du reste, l'axe temporel et l'historisation des données deviennent essentiels dans la définition des indicateurs au regard des enjeux de plus en plus prégnant de mesure et d'évolution de la performance.

Une vision synthétique des différents niveaux de reporting pour un établissement peut être la suivante :



c) Description des principaux tableaux de bord

A ce stade des travaux du cadre de cohérence, une segmentation de tableaux de bord type a été exprimée.

Tableau de bord	Exemples d'indicateurs / d'états
TABLEAU DE BORD FINANCIER	▪ Coûts récurrents ▪ Coûts non récurrents ▪ Distinguer AE et CP ▪ Rapprocher prévisionnel et réalisé ▪ Historisation et mesure de l'évolution importants ▪ Distinction autofinancement / financement externe

Tableau de bord	Exemples d'indicateurs / d'états
TABLEAU DE BORD ÉTAT DU PATRIMOINE	<u>État technique et réglementaire</u> - État technique du patrimoine selon les niveaux 1 à 4 - État énergétique (intrinsèque) des bâtiments - État en termes d'amiante - État en termes d'accessibilité - État en termes de sûreté - État en termes de sécurité incendie - État en termes de santé sécurité (hors amiante) <u>État fonctionnel</u> - État / répartition des surfaces - Taux d'occupation
TABLEAU DE BORD ÉNERGIE ET FLUIDES	<i>Distinguer la consommation du coût (€)</i> <u>Energétique :</u> - Consommation Kwh - Consommation € - Evolution en Kwh et € <u>Chauffage / Gaz / RCU :</u> - Consommation m³ (ou Kwh) - Consommation € - Evolution en m³ (ou Kwh) et € <u>Eau :</u> - Consommation m³ - Consommation € - Evolution en m³ et €
TABLEAU DE BORD INTERVENTION	- Nombre demandes - Nombre interventions - Délais de traitement - Evolution dans le temps
TABLEAU DE BORD RESSOURCES HUMAINES	- Nombre d'effectifs (en ETPT) - Masse salariale - Taux de vacance
TABLEAU DE BORD OPERATIONS	<i>Vision consolidée / agrégée de type « portefeuille de projets »</i> - Fiche projet d'avancement - Planning - Budget (Prévisionnel / Réalisé / Atterrissage)

Afin d'optimiser l'usage de ces tableaux de bord il est nécessaire de s'assurer de certains prérequis :

- Mettre d'accord tous les acteurs sur la définition des indicateurs et des modèles de gestion afin d'harmoniser le suivi des données ;
- Encourager les établissements à mettre en place un référentiel de données qui permet, dans un deuxième temps, la création d'un SID unique et facilite l'exploitation et la fiabilité des données.

Annexes

EXEMPLES D'INDICATEURS (AMUE)

Objectif stratégique	Thème opérationnel	Libellé de l'indicateur	Indicateur de performance	Seuil d'alerte	Indicateur stratégique destiné à la gouvernance
① Maîtriser la conformité réglementaire	Accessibilité	Taux d'accessibilité PMR par bâtiment	% de m² SDP accessibles PMR	% < 50% des m² concernés	Niveau de conformité de l'établissement (nombre d'indicateurs dépassant le seuil d'alerte / nombre total d'indicateurs réglementaires)
		Taux d'accessibilité autre handicap par bâtiment	% de m² SDP accessibles tout handicap	% < 10% des m² concernés	
		Taux d'accessibilité des espaces extérieurs par site	% total d'accessibilité de l'espace non bâti	% < 50% des m² concernés	
		Nombre de places de parking handicapés par site	% global de l'établissement	% < 2%	
	Sécurité	Sécurité incendie	% de bâtiments ERP sous avis favorable et surfaces correspondantes en m² SDP	% d'avis < 100%	
		Cartographie des VTR par sites, bâtiments ou composantes	% des VTR réalisées	% < 100%	
		Suivi des levées de réserves	% réserves traitées	% réserves hors délai	
		Avancement des travaux de mise en conformité	% de budget consommé / budget prévu	% < 80%	
	Environnement et santé	Nombre ICPE (installations classées pour la protection de l'environnement) par type de régime (déclaration/autorisation)	% d'ICPE en conformité	% < 100%	
		Traitement préventif des surfaces amiantées	% de surfaces amiantées sous surveillance périodique, par type de salle et par fonction	% de diminution / an < objectif	
		Traitement curatif des surfaces amiantées	% de surfaces amiantées présentant un risque avéré à traiter, par type de salle et par fonction	% de surfaces amiantées avec obligation de travaux	
		Mesures de la qualité de l'air	Mesures comparées aux valeurs limites	mesures > valeurs limites	

Objectif stratégique	Thème opérationnel	Libellé de l'indicateur	Indicateur de performance	Seuil d'alerte	Indicateur stratégique destiné à la gouvernance
② ① Maîtriser la conformité réglementaire (suite)	Performance énergétique et environnementale	Niveau d'instrumentation des bâtiments par type d'énergies	% de bâtiments bénéficiant d'un comptage individualisé	% < objectif fixé	Classement global de l'établissement : performance énergétique et BEGES
		Existence d'audits énergétiques	% de bâtiments couverts par catégorie > ou < 2 000 m²	% < 100% des bâtiments > 2 000m² SDP	
		Diagnostics de performance énergétique	% de bâtiments classés en A, B et C	% en D, E, F et G	
		Consommation globale en énergie primaire KwhEP/m²/an, corrigée des variations saisonnières (DIU/DIU référence)	% de diminution des consommations par rapport à la situation initiale	% < objectif	
		Emission en gaz à effet de serre en Kg.CO2/m²/an	% de bâtiments classés en A, B et C	% en D, E, F et G	
		Consommations en volumes et euros par type d'énergie	KWh/m² SDP/an par type d'usage, par bâtiment €/m² SDP/an par type d'usage, par bâtiment	amélioration de la performance < objectif	Coût m²/an des fluides
		Consommation d'eau en m3 et euros par type d'usage	m3/m² SDP/an par type d'usage, par bâtiment €/m² SDP/an par type d'usage, par bâtiment	résultat < objectif	
		Caractéristique des effluents par point d'émission	% des effluents traités	% < objectif	

Objectif stratégique	Thème opérationnel	Libellé de l'indicateur	Indicateur de performance	Seuil d'alerte	Indicateur stratégique destiné à la gouvernance
② Satisfaire et optimiser les besoins des missions de l'établissement	Actualisation de la stratégie immobilière	Réalisation et actualisation des schémas directeurs	Degré d'actualisation des schémas directeurs (SDIA, SPSI, SDMS, SDA, SDE)	Absence de schémas directeurs ou non actualisation depuis plus de 4 ans	Actualisation de la stratégie immobilière (réalisée, en cours, à réaliser)
	Connaissance du patrimoine et qualité du pilotage	Déploiement du SIP	% des surfaces intégrées et gérées dans l'outil ; % de fonctionnalités utilisées	% progression < cible	Progression du déploiement du SIP
		Exploitation d'un système d'information patrimonial (SIP)	Degré d'exploitation du SIP (0 à 3)	% progression < cible	
	Typologie surfaces	Evolution des surfaces par fonction (enseignement, recherche, vie étudiante, administration) sur les 3 dernières années	m² SDP par fonction par occupant (étudiants, chercheurs, personnel administratif)	Ecart / cible	Suivi de l'évolution des surfaces
	Affectations	% de la surface totale en m² SDP occupée par entité / composante	Surface occupée par entité / composante ramenée au nombre d'occupants	% accroissement	Suivi des affectations par composantes
	Occupations des locaux	Taux d'occupation par type de locaux et par composante ou tiers hébergé	Evolution du taux d'occupation sur les 3 dernières années	% progression < objectif	Progression du taux d'occupation
		Taux de remplissage ou taux de fréquentation			
Mutualisation des surfaces	Taux de mutualisation des surfaces	Evolution du taux de mutualisation sur les 3 dernières années	% progression < objectif	Progression du taux de mutualisation des locaux	
③ Renforcer l'attractivité du patrimoine	Qualité du bâti	Ventilation de l'état du bâti en m² SDP	% des surfaces représentant un état correct (A+B)	% des surfaces C, D, E	Appréciation de l'attractivité du patrimoine (très forte, forte, faible, très faible)
		Suivi des interventions réalisées dans les bâtiments pour cause d'incident (fuite, panne, réclamation...), par usage	Evolution du nombre d'incidents	Evolution MPAP > 10%	
		Taux de résolution des incidents dans les délais	% d'incidents résolus dans les délais global et détaillé selon le niveau de criticité	Taux de résolution dans les délais < objectif par niveau de criticité	
	Cadre de vie	Taux de satisfaction global des occupants incluant le confort, la qualité d'usage, la qualité de vie et le niveau de desserte du campus	Taux de satisfaction > 80%	Taux de satisfaction < 80%	
		Classement de l'établissement au palmarès de l'Etudiant	Progression du rang de l'établissement	Déclassement de l'établissement (par ex. > 5 rangs)	

Objectif stratégique	Thème opérationnel	Libellé de l'indicateur	Indicateur de performance	Seuil d'alerte	Indicateur stratégique destiné à la gouvernance
④ Assurer la soutenabilité financière du patrimoine	Dépenses	Suivi budgétaire des dépenses d'investissement (travaux et GER)	% de dépenses d'investissement (travaux et GER) / prévisions	Ecart de + ou - 20% par rapport aux prévisions	Soutenabilité globale
		Suivi budgétaire des dépenses de fonctionnement	Coût des prestations immobilières / m² SDP / an	montant des dépenses > prévisions	
		Coût total de l'activité : total des dépenses de fonctionnement immobilières, masse salariale comprise	Coût immobilier total / m² SDP / an	% accroissement	
			Coût immobilier total / bâtiment et/ou par fonction	% accroissement	
	Valorisation du patrimoine	Valorisation du patrimoine	Evaluation de la valeur des biens immobiliers (patrimoine bâti et foncier)	Estimation < objectif	
	Recettes	Recettes immobilières annexes	Recettes immobilières par m² par an	montant des recettes annexes < prévisions	
Recettes immobilières par occupant					

EXEMPLE DE STRUCTURATION DES COÛTS (REFERENTIEL IPD)

CA	Coûts d'occupation	CC	Coûts des services aux bâtiments	CD	Coûts des services aux occupants
CA1	Loyer net	CC1	Charges locatives	CD2	Restauration
CA2	Coût globalisé	CC2	Assurance	CD3	Accueil et services de réception
CA3	Frais d'acquisition et de vente	CC3	Réparations et maintenance intérieures	CD4	Services de courrier externes
CA4	Taxes nationales et locales	CC4	Réparations et maintenance mécaniques et électriques	CD5	Services de courrier internes
CA5	Parking	CC5	Réparations et maintenance de la structure externe	CD6	Reprographie
CA6	Installations annexes	CC6	Améliorations mineures	CD7	Plan de reprise d'activité
CA7	Espaces occasionnels	CC7	Déménagements internes	CD8	Transport
CA8	Marketing et promotion	CC8	Remise en état	CD9	Archivage
		CC9	Sécurité-Sûreté		
		CC10	Nettoyage		
		CC11	Evacuation des déchets	CE	Coûts de gestion
CB	Coûts d'adaptation et équipement	CC12	Plantes d'intérieur et décorations	CE1	Gestion immobilière
CB1	Aménagement et améliorations	CC13	Entretien des surfaces extérieures	CE2	Gestion des installations
CB2	Mobilier et équipement	CC14	Eau et évacuation des eaux	CE3	Gestion de projets
		CC15	Énergie	CE4	Autres gestions