



MINISTÈRES  
ÉDUCATION  
JEUNESSE  
SPORTS  
ENSEIGNEMENT  
SUPÉRIEUR  
RECHERCHE

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

RÉFÉRENTIEL  
DE L'ENCADREMENT  
SUPÉRIEUR

# Directeur ou directrice de l'immobilier

des établissements d'enseignement  
supérieur et de recherche





Ministère de l'Éducation nationale,  
de la Jeunesse et des Sports

Ministère de l'Enseignement  
supérieur, de la Recherche  
et de l'Innovation

Secrétariat général

Mission de la politique  
de l'encadrement supérieur

Janvier 2021

# Préambule

Ce référentiel des directeurs de l'immobilier (DI) des établissements d'enseignement supérieur et de recherche a été établi par Artiès, l'association des directeurs et cadres de l'immobilier de l'enseignement supérieur en concertation avec la Conférence des présidents d'université (CPU), la Conférence des directeurs des écoles françaises d'ingénieurs (CDEFI), l'association des directeurs généraux des services (ADGS), l'Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGÉSR) et le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI). Il constitue un repère commun à leurs actions concernant le positionnement, l'accompagnement professionnel et le suivi du parcours des directeurs de l'immobilier.

Ce référentiel tient compte de la variété des situations rencontrées par le directeur ou la directrice de l'immobilier selon la nature et l'organisation propre de l'établissement où ils exercent leurs activités, ainsi que de la diversité de leurs acquis en fonction de leurs formations et expériences antérieures. Il ne constitue ainsi ni un cadre prescriptif d'organisation, ni un prérequis pour exercer la fonction. Il vise à mieux expliciter les bases et à baliser des étapes conjuguant développement personnel et développement des établissements.

Ce référentiel s'adresse aux chefs d'établissements et aux directeurs généraux des services (DGS) d'universités et écoles, en leur proposant des repères partagés utiles pour mieux expliciter leurs actions de recrutements, d'organisation, d'évaluation et de formation (fiches d'emploi). L'attention est attirée sur le fait que la réussite de chacun dépend à la fois de qualités personnelles, des moyens qui lui sont accordés et de la clarté des objectifs qui lui sont fixés.

Ce référentiel s'adresse enfin aux premiers concernés, actuels et futurs directeurs de l'immobilier. Il se concentre sur ce qui est apparu le plus significatif de leur fonction pour concrétiser ce qui est attendu d'eux et les aider dans la réussite de leurs missions. ///

# Sommaire

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Introduction</b>  | <b>7</b>  |
| <b>1/ Positionnement du directeur de l'immobilier</b>  | <b>9</b>  |
| <b>2/ Missions et responsabilités du directeur de l'immobilier</b>                                 | <b>10</b> |
| Contribuer à la définition d'une stratégie immobilière globale, durable et partagée                | 10        |
| Assurer le pilotage opérationnel du programme pluriannuel immobilier (PPI)                         | 11        |
| Optimiser les conditions d'exploitation et de maintenance du patrimoine immobilier                 | 11        |
| Accompagner et informer la communauté universitaire dans ses usages et les besoins de l'immobilier | 12        |
| Mettre en place une organisation de la direction de l'immobilier et la manager                     | 12        |
| <b>3/ Compétences, connaissances et qualités personnelles attendues</b>                            | <b>13</b> |
| Compétences  | 13        |
| Connaissances  | 13        |
| Qualités personnelles  | 14        |
| <b>4/ Vivier, parcours et accompagnement professionnel</b>   | <b>14</b> |
| Vivier de recrutement  | 14        |
| Formations et accompagnement   | 15        |
| Évolution de carrière et mobilités   | 15        |

## Introduction

L'évolution des missions des établissements d'enseignement supérieur et de recherche les conduit à accorder une importance accrue à leur immobilier : une offre de formations et des pédagogies diversifiées, une recherche réactive, une utilisation généralisée du numérique, des conditions d'accueil et d'activités plus satisfaisantes, une vie étudiante dynamique appellent de nouveaux usages et une reconfiguration du patrimoine immobilier.

À cela s'ajoutent l'engagement d'une dévolution du patrimoine immobilier des universités ainsi que l'ambition d'assurer une cohérence des politiques immobilières sur un même site et d'en améliorer l'impact environnemental, ce qui implique une coopération renforcée avec les établissements voisins et les collectivités territoriales concernées.

Un renversement s'opère : les établissements apprennent à considérer l'immobilier, charge et contrainte, comme une ressource et un levier d'appui à la transformation de leurs activités et un facteur de leur attractivité et de leur développement. Cadre quotidien de travail et aussi de vie pour ses usagers, il conditionne également le futur en ouvrant des opportunités d'activités et usages nouveaux en même temps que de valorisation et de liens avec le monde socio-économique. Il a ainsi aussi un rôle d'attracteur et de démonstrateur tant au plan local que national et international.

Comme l'indique le référentiel immobilier de l'enseignement supérieur et de la recherche (Rimesr) : « Optimisation, modularité, adaptabilité, mutualisation, mixité sont des mots guides de la stratégie à suivre par les maîtres d'ouvrages afin de maximiser le potentiel de service des actifs qu'ils réalisent ».

Dans ce contexte, il devient de plus en plus contre-productif de séparer court et moyen terme, construction et usages, et de plus en plus nécessaire de favoriser une approche intégrée de la gestion immobilière en assurant une cohérence source d'efficience entre le caractère inertiel et structurant des projets de restructuration et l'exploitation quotidienne.

La fonction immobilière acquiert une dimension globale et pluriannuelle, suscitant le besoin d'une direction unifiée chargée de la piloter. La direction de l'immobilier aide les responsables de l'établissement à concilier, dans le cadre de sa stratégie, besoins des utilisateurs, valorisation, maîtrise d'ouvrage, maintenance et exploitation tout en minimisant l'impact environnemental.

Le patrimoine immobilier universitaire est singulier, hétérogène et diversifié techniquement et fonctionnellement, soumis pour une part significative à des mutations plus rapides que d'autres parcs immobiliers. Il évolue dans un contexte financier, temporel et technique très contraint.

Des évolutions importantes ont marqué ces dernières années. Évolutions sociétales liées à un plus grand souci de développement durable et de cohérence des schémas d'aménagement urbains et territoriaux. Évolutions propres aux universités concernant leur plus grande autonomie de gestion et la dévolution progressive de leur patrimoine immobilier. Il en résulte des obligations renforcées en matière de réglementation (sécurité, urbanisme, normes environnementales), d'élaboration et de suivi de schémas pluriannuels de stratégie immobilière (SPSI) et de contractualisation au niveau des sites impliquant les collectivités territoriales. ///

## 1

## Positionnement du directeur de l'immobilier

Le directeur ou la directrice de l'immobilier (DI) est le garant de la cohérence de l'ensemble des activités concernant l'adaptation, la maintenance et l'exploitation du patrimoine immobilier. Son action, avec les services qu'il dirige, permet d'accueillir et développer les diverses activités de l'établissement dans les meilleures conditions de travail et de sécurité pour chacun.

Placé sous l'autorité directe du directeur général des services, le DI agit en concertation étroite avec le vice-président ou directeur adjoint en charge du patrimoine. Ce dernier a un rôle d'orientation politique et la mission de proposer et porter la stratégie immobilière de l'établissement en cohérence avec sa stratégie globale et les engagements déjà pris. Le DI a un rôle de conseil et d'alerte et exerce la responsabilité de mise en œuvre opérationnelle. Cette claire répartition des responsabilités hiérarchique, stratégique et fonctionnelle définit l'espace d'autonomie du DI et est une garantie de respect de la diversité des enjeux de court et de long terme auxquels il doit faire face.

Le DI a ainsi, outre ses responsabilités propres, un rôle de proposition auprès de la direction de l'établissement et un rôle d'écoute et de soutien vis-à-vis des responsables des unités et services et plus largement de leurs utilisateurs.

La complexité de son action réside dans son rôle d'« intégrateur ». Il doit répondre à la fois à des exigences stratégiques d'établissement et aux besoins immédiats d'utilisateurs dispersés. Il doit au quotidien gérer l'exploitation et les urgences pour des utilisations disparates, assurer une maintenance préventive et optimiser les coûts, préparer et conduire les chantiers à venir de rénovation et de construction. Il lui faut être réactif tout en sachant voir loin avec lucidité et pragmatisme.

Le DI se trouve en permanence au cœur d'un réseau de relations nombreuses et très diverses :

- en interne d'une part avec la gouvernance de l'établissement et ses directions financière, de ressources humaines, des affaires juridiques, etc. ; d'autre part avec les responsables des différentes entités regroupées ou distantes : composantes, laboratoires et services occupant ses locaux, y compris relevant d'autorités tierces (organismes de recherche, CHU, Crous, services interuniversitaires, etc.) ;
- en externe avec les autorités ayant un rôle normatif en matière immobilière ou avec les différents financeurs : rectorats et ministères, préfetures, Direction de l'immobilier de l'État (DIE), collectivités territoriales de différents niveaux, Agence de la transition écologique (Ademe), agences locales de l'énergie et du climat (Alec), services départementaux d'incendie et de secours (SDIS), Agence de l'eau, partenaires privés, etc., et avec son territoire (concertation et coopération avec les riverains par exemple).

Le DI est également responsable de la contractualisation avec des prestataires (maîtres d'œuvre, architectes, assistants à maîtrise d'ouvrage, entreprises de travaux et services, fournisseurs d'énergie, etc.) et du suivi de leurs prestations. Les établissements

ayant vu leur responsabilité croître en tant que maître d'ouvrage et gestionnaire de parc, ils ont besoin de s'appuyer sur les DI, qui représentent le chef d'établissement, pour un pilotage fort des entreprises externes.

L'organisation de la fonction immobilière et l'étendue des responsabilités du DI varient selon les établissements, leur taille, l'état de leur patrimoine et l'ampleur de leurs projets. Peuvent s'y trouver jointes les missions d'hygiène et de sécurité notamment en matière de sécurité incendie, l'animation de la démarche environnementale, la sûreté, la gestion locative ou les missions logistiques relevant des usages. Le présent référentiel n'a ainsi pas de valeur normative en la matière, il souligne cependant l'importance d'en avoir une vision unifiée.

## 2

## Missions et responsabilités du directeur de l'immobilier

La fonction du DI évolue : au-delà de satisfaire au coup par coup des demandes croissantes, il doit aujourd'hui y répondre dans une vision globale et transversale. Il propose des évolutions du patrimoine qui améliorent le travail de tous, facilitent des pédagogies innovantes et participent à l'attractivité de l'établissement. Il est pour cela proche des utilisateurs et attentif à l'optimisation et la valorisation des ressources employées. Il prépare le budget immobilier et veille à l'impact pluriannuel des décisions prises et actions engagées.

La conjugaison de besoins immobiliers, de contraintes budgétaires et d'un encadrement réglementaire qui se renforce (sécurité, accessibilité, développement durable, installations techniques de niveau industriel pour la recherche, sûreté, etc.) sollicite une montée en compétences des équipes techniques et requiert du DI une expertise métier et une polyvalence de compétences managériales, urbanistiques, techniques, juridiques et financières.

Conseiller, responsable d'opérations, garant du bon état du patrimoine, de son évolution et de l'optimisation de ses usages, manager d'équipes, il contribue aussi à insuffler une culture immobilière et urbanistique à l'âge du numérique et de la transition énergétique.

Les axes essentiels de ses responsabilités et missions sont les suivants :



### CONTRIBUER À LA DÉFINITION D'UNE STRATÉGIE IMMOBILIÈRE GLOBALE, DURABLE ET PARTAGÉE

- Le DI nourrit les réflexions prospectives sur l'évolution du patrimoine immobilier et conseille la gouvernance pour la définition de la politique immobilière durable de



l'établissement. Il a en la matière un rôle d'alerte et de proposition.

- Il décline la politique immobilière sous la forme de schémas directeurs stratégiques (maintenance, énergie, aménagement campus, fonctionnel, etc.). Il établit et actualise le SPSI, à la fois diagnostic prospectif et axe des évolutions du patrimoine immobilier à moyen terme. Il a une responsabilité particulière en matière de définition et de rassemblement des données sur l'état du patrimoine et sur l'évolution de ses utilisations (numérique, tiers lieux, fablab, etc.).
- Il décline la politique immobilière par l'ajustement de l'organisation, le choix et l'actualisation des outils, la définition des objectifs et le suivi des tableaux de bord et indicateurs, notamment le programme pluriannuel d'investissement immobilier (PPI).
- Il maîtrise la gestion du foncier et est l'interlocuteur direct des acteurs nationaux et locaux de la politique immobilière de l'État. Il a une responsabilité particulière en matière de définition et de rassemblement des données sur l'état du foncier et sur les conditions d'occupation du domaine public.
- Il conduit l'ensemble des études amont aux montages d'opérations (faisabilité, programmation, expertise, labellisation, évaluation socio-économique le cas échéant, etc.).



### **ASSURER LE PILOTAGE OPÉRATIONNEL DU PROGRAMME PLURIANNUEL IMMOBILIER (PPI)**

- Le DI prépare et accompagne les montages financiers (État, collectivités, établissements, autres partenaires) permettant la planification pluriannuelle des investissements.
- Il planifie et programme les engagements immobiliers dans leur ensemble (investissements, charges, cessions, acquisitions, etc.).
- Il assure la responsabilité des opérations immobilières sous la maîtrise d'ouvrage de l'établissement, ou représente l'établissement en cas de maîtrise d'ouvrage déléguée.
- Il met à profit son expérience d'exploitant au profit de son rôle de maître d'ouvrage, et met en place des directives de conception en adéquation avec l'exploitation future du bâtiment (raisonnement en coût global).



### **OPTIMISER LES CONDITIONS D'EXPLOITATION ET DE MAINTENANCE DU PATRIMOINE IMMOBILIER**

- Le DI met en place une exploitation globale et une maintenance du patrimoine immobilier performantes et ainsi garantit la pérennité du patrimoine immobilier au regard des moyens alloués.
- Il assure la maîtrise des coûts d'exploitation par des organisations internes efficaces et le recours à des contractualisations externes.
- Il coordonne l'activité d'exploitation et de maintenance dans le cas d'une gestion partiellement décentralisée dans les composantes ou sites distants.

- Il assure la sécurité et la disponibilité des lieux de travail et de vie et leur meilleure utilisation avec une qualité de service de proximité sur l'ensemble des sites.
- Il garantit la pérennité du patrimoine immobilier.
- Il assure la gestion environnementale du parc immobilier et réduit les consommations énergétiques.
- Il recherche les opportunités d'optimisation et de valorisation du patrimoine.



### **ACCOMPAGNER ET INFORMER LA COMMUNAUTÉ UNIVERSITAIRE DANS SES USAGES ET LES BESOINS DE L'IMMOBILIER**

- Le DI fait connaître et partager à tous les niveaux une culture immobilière et environnementale ainsi qu'une attention constante aux contraintes et opportunités d'usage des locaux.
- Il fait vivre la politique immobilière, en assurant un suivi de l'évolution des besoins et en animant la recherche de propositions sur de nouveaux usages ou modes d'utilisation.
- Il assure la maîtrise d'ouvrage du volet « patrimoine » du système d'information de l'établissement en partenariat avec la Direction du système d'information et numérique de l'établissement.
- Il accompagne les utilisateurs dans le changement des usages, les fait adhérer à de nouveaux modes de gestion et les responsabilise sur la réduction des consommations énergétiques.
- Il décline les obligations réglementaires en une politique de gestion humaine et technique de la sécurité dans les bâtiments.



### **METTRE EN PLACE UNE ORGANISATION DE LA DIRECTION DE L'IMMOBILIER ET LA MANAGER**

- Le DI organise et encadre l'activité interne/externe des services immobiliers au regard des compétences et de la politique immobilière de l'établissement.
- Il élabore, fait valider et mettre en œuvre un projet de services attentif à la qualité des services rendus comme aux possibilités offertes aux agents d'évoluer et faire évoluer leur travail.
- Il anime l'équipe interne, favorise le développement des compétences, organise la formation des personnels.
- Il organise la fonction achat dans le domaine immobilier, ce qui inclut le sourcing, les stratégies d'achats, et la négociation avec des prestataires.
- Il organise la gestion locative et la mise en œuvre du code général de la propriété des personnes publiques (CG3P) dans le cadre de la valorisation du patrimoine immobilier.
- Il s'entoure d'experts dans les différents domaines de l'immobilier.

3

## Compétences, connaissances et qualités personnelles attendues

### COMPÉTENCES

#### Compétences techniques

- Mettre en œuvre les techniques de construction, de maintenance et de mise en sécurité
- Diagnostiquer les besoins du patrimoine immobilier en matière de restructuration et d'amélioration des infrastructures techniques
- Conseiller et préconiser les solutions techniques adaptées aux besoins
- Assurer la veille technologique et réglementaire

#### Compétences managériales de conduite de projet

- Piloter en direct ou en sous-traitance des opérations de maîtrise d'œuvre
- Piloter une opération en maîtrise d'ouvrage directe ou en maîtrise d'ouvrage déléguée
- Organiser, animer et faire évoluer les équipes des services immobiliers
- Représenter l'établissement et conduire des négociations avec des partenaires ou prestataires
- Organiser, coordonner et contrôler les activités des équipes techniques, logistiques et de la sous-traitance
- Définir des indicateurs et mettre en place les tableaux de bord
- Piloter une direction et animer ses équipes

#### Compétences juridiques, financières et budgétaires

- Élaborer et assurer le suivi du budget immobilier de l'établissement
- Organiser et piloter les marchés publics
- Préparer les contrats de valorisation du patrimoine

#### Compétences informatiques

- Assurer la maîtrise d'ouvrage du volet « patrimoine » du système d'information de l'établissement

### CONNAISSANCES

- Maîtrise des techniques et réglementations du domaine immobilier, en matière d'urbanisme, de construction, de maintenance, de sécurité, d'économie d'énergie et de HQE (haute qualité environnementale)

- Maîtrise des procédures comptables, des règles des marchés publics et des principes de la comptabilité analytique
- Connaître la réglementation en matière de domanialité (CG3P notamment)
- Connaissance des métiers du bâtiment et de l'architecture
- Connaissance de méthodologies de conduite de projet et des techniques de négociation
- Connaissance de l'organisation de l'enseignement supérieur et de la recherche
- Posséder une bonne connaissance de l'environnement informatique de gestion et de la maîtrise d'ouvrage d'un système d'information



### QUALITÉS PERSONNELLES

- Sens du service public
- Goût affirmé pour le travail d'équipe
- Grande capacité d'analyse et de synthèse
- Aptitude d'écoute, d'animation, de négociation
- Forte sensibilité aux enjeux de transition écologique

Au-delà de ces qualités propres et de celles de ses services, le DI doit pouvoir bénéficier au sein de l'établissement d'appuis supplémentaires en matière de GRH, de gestion financière et de services juridiques.

## 4

# Vivier, parcours et accompagnement professionnel



### VIVIER DE RECRUTEMENT

Le vivier de recrutement est constitué principalement d'ingénieurs, architectes ou urbanistes ayant exercé une fonction d'encadrement dans la fonction publique (État, hospitalière et territoriale) ou dans le secteur privé et disposant d'une expérience confirmée en pilotage de projets immobiliers.

Le niveau de responsabilité exigé pour ce type de poste correspond à un emploi de catégorie A ou A+ ou à un emploi fonctionnel d'administrateur de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche (AENESR). Dans certaines organisations, le DI pourra être placé en position de DGA.

Il est nécessaire d'accroître l'attractivité de cette fonction dans un métier en tension dans l'ESR du fait que ces compétences sont très recherchées dans d'autres secteurs publics et privés. Il importe notamment de souligner qu'un tel poste peut être particulièrement enrichissant vu l'étendue des missions confiées et la grande diversité du patrimoine immobilier à gérer et à faire évoluer, dans un contexte engageant une dévolution de leur patrimoine aux établissements.



## **FORMATIONS ET ACCOMPAGNEMENT**

Pour compléter les rencontres professionnelles existantes, une démarche partenariale a été élaborée par les différents acteurs (MESRI, CPU, CDEFI, IGÉSR, association des DGS, Artiès). Elle vise à accompagner les directeurs immobiliers tout au long de leur parcours, de la prise de fonction à la sortie d'emploi, via un dispositif de formation dont les modules sont mis en œuvre avec l'Institut des hautes études de l'éducation et de la formation (IH2EF) et l'Agence de mutualisation des universités et établissements (Amue). Ce dispositif de formation repose sur des cycles de professionnalisation et de perfectionnement.



## **ÉVOLUTION DE CARRIÈRE ET MOBILITÉS**

Deux situations principales d'évolution de carrière sont possibles :

– celle d'une mobilité vers :

- un autre poste de directeur immobilier dans un autre établissement ;
- un autre poste d'encadrement supérieur dans l'établissement (DGSA ou DGS) ou dans un autre établissement, un autre ministère ou une autre fonction publique ;
- un poste dans des services immobiliers ministériels ou rectoraux.

– celle d'une fin de fonction à l'initiative du directeur immobilier ou du chef d'établissement. Il revient alors à l'établissement, en lien avec le ministère, d'apporter un accompagnement permettant une transition vers un nouvel emploi dans ou hors de l'établissement.

