



Marché Public De Prestations Intellectuelles

CAHIER DES CLAUSES TECHNIQUES PARTICULIERES

AUDIT DE LA FONCTION PATRIMOINE IMMOBILIER ET NATUREL A L'UNIVERSITE PARIS-SACLAY

Affaire n° 2026-A026

UNIVERSITE PARIS SACLAY
Bâtiment Breguet
3, rue Joliot Curie
91190 GIF-SUR-YVETTE

Table des matières

1- Présentation du patrimoine immobilier et naturel de l'Université	2
2- Organisation actuelle de la fonction patrimoine immobilier et naturel	3
2.1 Définition des missions liées à la fonction immobilière - 2018	3
2.2. État des lieux	4
2.2.1. Gestion stratégique du portefeuille d'actifs (biens bâtis et non bâtis) ou Asset Management (AM)	5
2.2.3. Administration de biens ou Property Management (PPM)	5
2.3.4. Montage et conduite des opérations immobilières ou Project management (PM)	7
2.3.5. Service aux immeubles et aux occupants ou Facility Management (FM)	7
3 - Détail des missions d'audit et d'accompagnement au changement	9
3.1. Tranche ferme : audit de la fonction patrimoine immobilier et naturel	10
3.1.1. Le référentiel	10
3.1.2. Le benchmark	10
3.1.3. Les pistes d'évolution	11
3.2. Tranche optionnelle : assistance à la mise en place d'une nouvelle organisation de la fonction patrimoine immobilier et naturel	12
3.2.1. Objectifs de la mission	12
3.2.2. Périmètre de la mission	12
3.2.3. Livrables attendus	13
3.3. Méthodologie attendue	13
4 - Modalités de pilotage par l'université et d'exécution de la mission	14
4.1. Interlocuteurs	14
4.2. Instances de pilotage et de suivi	14
4.3. Réunion de lancement et autres réunions	15
4.4. Livrables	15
4.5. Participation aux réunions et visites	16
4.6. Contrôles à la charge du titulaire	16
4.7. Contrôles réalisés par l'université	16

1-Présentation du patrimoine immobilier et naturel de l'Université

Créée par décret du 5 novembre 2019 du Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la recherche et de l'innovation, l'Université Paris-Saclay fait suite à l'Université Paris-Sud, université fondée en 1971, et à la Communauté d'universités et établissements "Université Paris-Saclay".

L'Université Paris-Saclay a été créée pour répondre au défi de la compétition globale pour l'enseignement, la recherche et l'innovation à l'échelle internationale. Elle fédère un potentiel scientifique exceptionnel d'établissements de natures variées, mais complémentaires : universités, grandes écoles et organismes de recherche.

L'Université Paris-Saclay regroupe 68 000 étudiants sur 10 composantes universitaires, 4 grandes écoles et 2 universités membres associées.

Le périmètre de la mission concerne les bâtiments et l'organisation relative à l'activité de recherche et d'enseignement des composantes universitaires et des directions de l'université. Plus de 32 000 étudiants y sont accueillis au sein de 10 composantes universitaires, réparties sur 4 campus principaux (Bures-Orsay-Gif/Sceaux/Cachan/Kremlin-Bicêtre) couvrant la plus grande partie des disciplines universitaires, mais à forte dominante scientifique et de santé. Une trentaine de directions métiers assurent, en central, les fonctions supports et soutien de l'université grâce à l'implication de plus de 750 agents.

Sur ce dernier périmètre, l'université est affectataire d'un ensemble foncier d'environ 203 hectares, propriété de l'État, remarquable à plusieurs titres.

Tout d'abord, la place prépondérante du patrimoine naturel, avec près de 200 hectares d'espaces verts incluant des espaces boisés classés, 2500 taxons et un jardin botanique.

Ensuite, concernant le patrimoine immobilier, un double effet « volume et diversité », est source de complexité.

Les 150 bâtiments pour 500.000 m² de plancher sont répartis sur plusieurs campus situés dans les communes suivantes :

- Orsay, Bures-sur-Yvette, Gif-sur-Yvette, sur lesquelles se déploie environ 80% du patrimoine immobilier et 90% du patrimoine naturel dans une logique de grand campus,
- Kremlin-Bicêtre, Villejuif, Cachan, Sceaux, Fontenay-aux-Roses, dans une logique de plus petits sites indépendants les uns des autres, organisés en 3 campus de taille modeste.

De plus, ce patrimoine immobilier est fortement marqué par une architecture remarquable du 18^e siècle, des années 1960, et des années 2010 – 2020. L'âge moyen des bâtiments est de 50 ans avec la majorité des bâtiments construits entre 1950 et 1970. 74% d'entre eux sont dans un état de santé jugé peu ou pas satisfaisant.

La nature des bâtiments est par ailleurs variée : bâtiments académiques, logements, laboratoires, serres, équipements sportifs.

Si la plupart des bâtiments sont affectés à l'université et occupés par des agents de l'université, d'autres sont occupés par des unités mixtes de recherche, des personnels, des missions qui relèvent de plusieurs structures (essentiellement des organismes de recherche).

Les bâtiments de l'université accueillent de plus en leur sein d'autres organismes dont les missions sont liées à celles de l'université :

- organismes de recherche
- CROUS, CESFO
- entreprises et start up
- associations diverses...

Enfin, certains bâtiments implantés sur les campus ne sont pas inscrits au patrimoine de l'Université car, bien qu'occupés en partie par des agents de l'université, ils relèvent d'autres entités administratives, dotées d'une personnalité morale distincte.

En 2023 la dépense immobilière totale de l'Université s'élevait à 64 millions d'euros en autorisations d'engagement et de 107 millions d'euros en crédits de paiement ce qui représente 17% de son budget annuel.

2- Organisation actuelle de la fonction patrimoine immobilier et naturel

La fonction patrimoine immobilier et naturel de l'université Paris-Saclay représente sur le périmètre des 4 campus, plus d'une centaine d'équivalent temps plein répartis entre différents acteurs au niveau :

- Des directions centrales, dont la direction de l'Aménagement et du Patrimoine immobilier (DAPI), la direction de l'environnement de travail (DET), le service central sécurité prévention des risques (S2PR), rattaché au cabinet du Président

- Des composantes :

- *les services techniques et logistiques de composantes universitaires (logique facultaire, parfois équivalent à un campus)

- *les services en charge de l'hygiène et la sécurité des composantes,

Cette répartition suit une logique de service de proximité pour la dimension technique et logistique.

A noter que l'ensemble des services est structuré au sein de la direction générale des services qui assure l'organisation collective du fonctionnement de l'université.

2.1 Définition des missions liées à la fonction immobilière - 2018

Lors d'un important travail de réorganisation mené en 2018, l'université s'est accordée à définir les missions et fonctions suivantes sous les vocables suivants :

- le pilotage de la fonction immobilière qui regroupe :
 - optimisation des dépenses énergétiques
 - élaboration et suivi de la stratégie de site, reporting
 - la gestion administrative et financière liée aux opérations sur le patrimoine
 - la prise en charge des opérations immobilières, de la maîtrise d'ouvrage des opérations lourdes immobilières de valorisation ou d'aménagement ;
- les fonctions techniques de proximité, exercées en régie ou externalisées, qui sont :
 - spécialisées (électricité, plomberie) ou non,
 - d'entretien et de gestion des espaces verts ;
- les fonctions logistiques qui regroupent les fonctions :
 - d'accueil, courrier, gardiennage, gestion des salles,
 - de petits travaux de maintenance et reprographie ;
- les fonctions d'exécutions d'opérations d'exploitation courante sur les bâtiments ou le foncier non bâti
 - d'appariteurs, de magasiniers, gestionnaires de stocks ;
- les fonctions prévention des risques, hygiène et sécurité, sûreté regroupent :
 - Le Pilotage la fonction Sécurité défense, Hygiène et Sûreté,
 - La fonction de Sécurité Défense, protection du potentiel scientifique et technique,
 - La mise en œuvre de la politique en matière d'hygiène et de sécurité au travail,
 - La prévention des risques professionnels,
 - La gestion et animation des Assistants de Prévention et des Conseillers de Prévention.

Les deux fonctions techniques et logistiques apparaissent essentiellement au niveau des composantes universitaires avec une spécificité du secteur géographique Orsay - Bures-sur-Yvette – Gif-sur-Yvette (campus Vallée et campus Plateau) où le service technique de la faculté des sciences (STIL) intervient sur toute la zone, indépendamment des composantes et au bénéfice des bâtiments de l'administration centrale. A rebours, certaines fonctions logistiques comme la sûreté sont assurées par la DAPI.

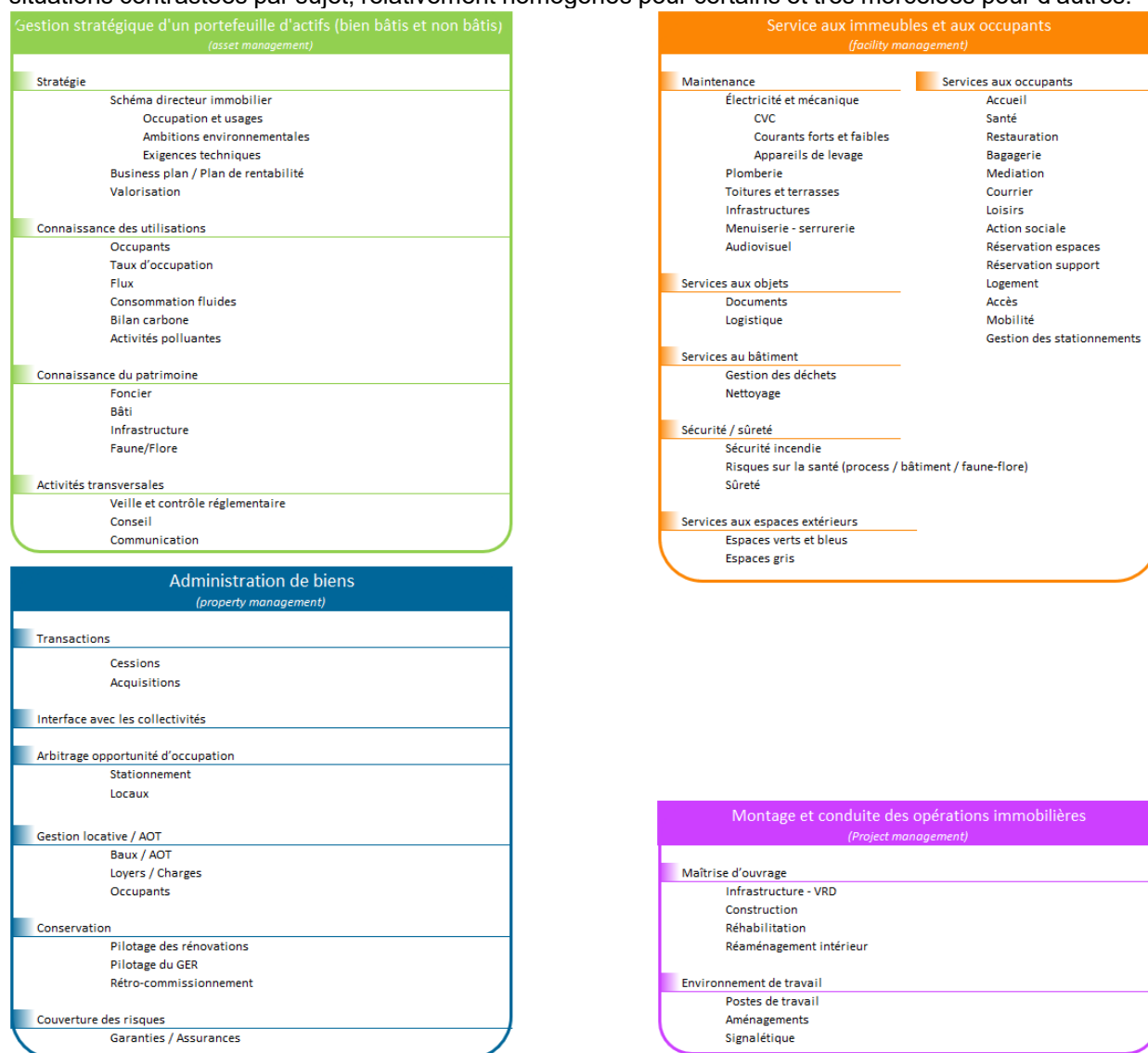
Le pilotage de la fonction immobilière est assuré au sein de la direction de l'Aménagement et du Patrimoine immobilier (DAPI) en lien étroit avec la présidence de l'Université, et spécialement avec la vice-présidence en charge du patrimoine, s'agissant de la détermination des orientations et de la définition des stratégies.

Le pilotage des fonctions de sécurité défense est rattaché quant à lui au directeur de cabinet du Président de l'université.

Fruit d'une réorganisation de la fonction patrimoine opérée en 2018 dans l'ex Université Paris-Sud, accentuée par la création de l'université Paris-Saclay en 2020, la DAPI a dû faire face dès 2021 à une évolution majeure : le passage d'une phase essentiellement tournée vers la construction de bâtiments neufs sur le plateau de Saclay à une phase tournée sur la gestion d'un patrimoine immobilier et naturel, dans une logique de frugalité et de recherche de valorisation.

2.2. État des lieux

Une analyse de la répartition des missions, selon les 4 grands métiers de la gestion immobilière recensés par la Direction de l'Immobilier de l'État et rappelés dans les tableaux ci-dessous montre des situations contrastées par sujet, relativement homogènes pour certains et très morcelées pour d'autres.



2.2.1. Gestion stratégique du portefeuille d'actifs (biens bâtis et non bâtis) ou Asset Management (AM)

Pour ces sujets, la DAPI est globalement la direction pilote, en interaction forte avec la Présidence, la direction générales des services et les composantes. Dans le détail, certaines missions sont assurées par d'autres directions au sein de l'Université.

2.2.1.1. Stratégie

Les missions relevant du conseil stratégique auprès de la présidence et de la direction générale sont assurées par la DAPI. L'interaction entre ces acteurs primordiaux est mise en œuvre essentiellement via un comité de pilotage du patrimoine qui se réunit mensuellement. Les schémas directeurs immobiliers et autres études pré-opérationnelles incluent les usagers et sont conduits en mode design-thinking pour la plupart. Les questions de business plan / plan de rentabilité sont encore balbutiantes et les sujets de valorisation (à distinguer de l'administration des biens, cf. *infra*) sont essentiellement conduits par la présidence en l'absence de schémas directeurs finalisés. Ils sont à développer compte-tenu des opportunités existantes liées à la nature des locaux et à l'environnement naturel de l'université.

2.2.1.2. Connaissance des utilisations

Les missions relevant de la connaissance des utilisations sont globalement gérées par la cellule gestion immobilière du pôle gestion et administration (PGA) de la DAPI qui a en charge le récolement des données et leur mise à jour. Elle s'appuie, au sein de la DAPI, sur la cellule programmation du pôle Opérations et expertise (POE) et la cellule aménagement du pôle aménagement et environnement (PAE) à l'occasion des états des lieux des études stratégiques qui permettent une montée en gamme qualitative de la donnée.

La complétude de ces informations est fortement dépendante des remontrées des composantes qui opèrent la formation et la recherche et/ou des services centraux support de ces activités (directions de la formation, de la formation continue et de la recherche)

On notera par ailleurs que certains sujets très spécifiques sont portés par d'autres directions :

- la DET pour le bilan carbone, la mobilité, la gestion des espaces,
- le S2PR et les composantes pour les activités polluantes et dangereuses.

2.2.1.3. Connaissance du patrimoine

Les missions relevant de la connaissance du patrimoine relèvent de la DAPI qui s'appuie sur les composantes pour leur mise à jour, via le recensement du Référentiel Technique de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (RTESR). C'est le service gestion immobilière du PGA qui est pilote de ce volet.

2.2.1.4. Activités transversales

Les activités transversales de veille réglementaire, conseil et communication liées à la gestion du patrimoine sont portées par la DAPI, en interface avec le S2PR pour les questions liées aux risques, la direction des affaires juridiques et institutionnelles (DAJI) pour les questions juridiques, la direction de la politique d'achat et des marchés (DPAM) pour les questions relevant de la commande publique et la direction de la communication et de la marque de l'université (DirMarC) pour les questions relevant de la communication. Il est à noter que la DAPI dispose de sa propre fonction communicante.

2.2.3. Administration de biens ou Property Management (PPM)

La DAPI est positionnée globalement en direction pilote, sous la hiérarchie de la DGS et en interface avec la présidence.

2.2.3.1. Transactions

Les transactions sont très limitées, l'université étant affectataire des biens qu'elle gère, sauf exception à la marge relevant des rares biens propres de l'université. Elles sont désormais gérées par la DAPI (cellule gestion immobilière du PGA) en interface avec la DAJI, la direction générale des services et la présidence.

2.2.3.2. Interfaces avec les collectivités et les tutelles

Les interfaces avec les collectivités territoriales et les tutelles (Direction de l'Immobilier de l'État, le service des domaines (DGFIP), rectorat académique et de région et éventuellement l'aménageur dans le cas des ZAC) relèvent, pour la partie politique de la présidence voire des directeurs d'UFR, d'IUT ou d'école, et pour la partie administrative de la DAPI (cellule de gestion immobilière), sans qu'il soit toujours aisé d'en définir les frontières.

2.2.3.3. Arbitrage opportunité d'occupation

L'arbitrage de l'opportunité d'occupation temporaire relève, dans les faits, des composantes universitaires. Pour rationaliser cette occupation, il a été créé une commission ad hoc présidée par la vice-présidence patrimoine : la commission locaux. Sa compétence est actuellement circonscrite au secteur d'Orsay – Bures-sur-Yvette – Gif-sur-Yvette.

2.2.3.4. Gestion locative / AOT/CDU et autres

La gestion locative / AOT se limite, compte tenu de la nature du propriétaire, aux occupations temporaires, aux baux emphytéotiques et aux occupations précaires.

Le sujet des AOT est essentiellement géré par les composantes et certaines directions. Un effort de centralisation et de normalisation des conventions d'occupation des locaux est en cours.

Les composantes assurent la gestion de proximité des AOT sur leur périmètre bâtiminaire. La DAPI (cellule gestion immobilière du PGA) a vocation à répertorier et centraliser les conventions et à assister les demandeurs dans la rédaction de ces dernières. Elle agit donc pour le compte :

- Des composantes universitaires, mais de manière encore très partielle
- De la direction de la vie étudiante et de l'égalité des chances (DVEEC) pour ce qui relève des associations étudiantes et les interfaces avec le CROUS,
- De la direction de la recherche et de la valorisation (DIREV),
- D'autres directions centrales (cas rares).

La DET est en charge des logements en nécessité absolue de service (NAS) et en conventions d'occupation précaire (COP), via une commission ad hoc : la commission logements.

La relation aux occupants relève exclusivement des porteurs de demande.

Les questions de facturation et de destination des redevances sont gérées de manières très diverses entraînant un risque identifié de non-recouvrement des recettes.

A noter que le campus BOG accueille de surcroît une dizaine de partenaires, affectataires de bâtiments sur le campus et bénéficiant de services communs comme la distribution de chaleur, d'électricité, de gardiennage, etc. Une convention de gestion du campus d'Orsay-Bures-Gif organise ce partenariat. Sa mise en œuvre est confiée à la cellule gestion immobilière de la DAPI.

2.2.3.5. Conservation

Deux ensembles bâtiminaires représentant de l'ordre de 20% du patrimoine sont gérés via un contrat de partenariat public-privé qui amène une organisation spécifique où les rôles sont définis entre la DAPI, les composantes et le cocontractant.

Il peut être noté à ce stade que cette répartition des rôles a servi de modèle pour l'organisation de la fonction conservation.

Ainsi, les pilotages des rénovations, du GER et du rétro-commissionnement relèvent de la DAPI (pôle opérations et expertise (POE) pour la partie bâtiminaire et pôle aménagement et environnement (PAE) pour les extérieurs). L'interface avec les acteurs de l'exploitation et du GER s'opère via des réunions mensuelles « Travaux intérieurs » et « Travaux extérieurs » conduites par la DAPI.

2.2.3.6. Couverture des risques

La gestion des garanties (parfait achèvement, biennales, décennales) et assurances (dommage-ouvrage), correspond aux opérations d'une certaine ampleur qui sont conduites au sein du pôle POE de la DAPI. Elle requiert une bonne connaissance de l'histoire du chantier et a donc été confiée au POE, en interface avec les composantes et la DAPI en cas de besoin, notamment réglementaire.

2.3.4. Montage et conduite des opérations immobilières ou Project management (PM)

2.3.4.1. Maîtrise d'ouvrage

L'Université Paris-Saclay a bénéficié dans les années 2015-2020 d'un programme d'investissement majeur de la part de l'État qui lui a permis de construire et de rénover des bâtiments sur le plateau de Saclay, avec l'aide de l'Etablissement public d'aménagement du plateau de Saclay (EPAPS). Ce programme est désormais quasiment terminé. Forte de cette expérience, la DAPI dispose d'une forte identité de maître d'ouvrage, qu'elle exerce notamment sur les opérations du contrat de plan Etat-Région (CPER) et des différents appels à projets lancés par l'État (programme Résilience – P348, plan de relance).

La DAPI est ainsi construite et organisée pour conduire les gros travaux et accompagner les composantes pour les plus petites opérations.

Sur les opérations importantes (plus de 10M€), le recours à un mandataire est systématiquement étudié, l'université pouvant recourir aux services de l'EPAPS et de l'établissement public d'aménagement universitaire de la région Île-de-France (EPAURIF), sans se départir de sa qualité de maître d'ouvrage. Dans le cas du contrat de partenariat, l'université a confié la maîtrise d'ouvrage à une société de projet Platon-Saclay.

Concernant les opérations de moindre taille, certaines composantes ont calibré leur service technique pour conduire des travaux relativement conséquents. Certaines directions (DIBISO, DVEEC...) commandent également des travaux au sein des espaces dont elles assurent l'exploitation.

Pour autant, une règle de répartition des opérations de travaux selon leur nature et leur organisation qui s'appuierait sur une clé de répartition simple, cohérente et fondée sur un état de l'art ou une norme reste à écrire.

2.3.4.2. Environnement de travail

Les sujets d'aménagement intérieur, d'organisation des postes de travail ont longtemps été laissés aux mains des utilisateurs (directions ou composantes) et faisaient l'objet de commandes sans régulation à l'échelle de l'établissement.

La DAPI a mis en place un accord-cadre de maîtrise d'œuvre incluant une mission de space-planning et des chartes d'aménagement de façon à professionnaliser ce volant de la maîtrise d'ouvrage.

Le sujet de la signalétique (extérieure et intérieure) doit faire l'objet d'un projet spécifique, piloté par la DAPI et déjà prévue dans le cadre du programme des études pré-opérationnelles lancé en 2023.

2.3.5. Service aux immeubles et aux occupants ou Facility Management (FM)

Le service aux immeubles et aux occupants est particulièrement peu lisible pour les usagers.

2.3.5.1. Maintenance

(nota : la maintenance s'entend comme définie dans la norme NFX60.000).

Dans le principe, la maintenance relève du service technique de la composante en charge de l'exploitation des locaux. Charge à lui d'externaliser la prestation ou de la réaliser en interne.

Certains lots techniques (CVC, ascenseurs notamment) font l'objet d'externalisations via des marchés à prix mixte avec une partie forfaitaire et une partie à commande.

Dans le cas des locaux universitaires affectés au laboratoire IJCLab (laboratoire composé de 750 personnes sur une surface de 50 000m² de locaux), la maintenance est confiée au CNRS. Ne restent à la charge de l'Université que les « travaux propriétaires » sans que ce terme ne soit bien défini au sein de l'université.

Dans le cas des locaux affectés aux directions centrales, ces dernières se trouvant sur le secteur d'Orsay-Bures-Gif, c'est le service technique de la faculté des Sciences (STIL) qui assure la maintenance à l'exception de certaines directions qui se trouvent dans des locaux exploités par d'autres partenaires (CentraleSupélec, CEA, etc.).

Dans le cas des bâtiments sous contrat de partenariat, la maintenance est réalisée par le cocontractant suivant des gammes de maintenance contractuelles, sous la double surveillance locale du service ASPEM de la faculté de pharmacie et de la DAPI.

Contrairement au CROUS, établissement public affectataire du domaine public de l'État, les locaux confiés à une association (le CESFO- comité d'entraide sociale de la faculté d'Orsay) sont entretenus pas les services techniques internes, à savoir le STIL compte tenu de la localisation de ces installations. Cette proximité s'explique par l'histoire et les activités principales du CESFO, à savoir, la restauration des personnels du campus et l'accueil de leurs enfants dans le centre de loisir situé sur le campus de l'université par convention.

Pour l'essentiel, l'exploitation maintenance des bâtiments est ainsi opérée au plus près de l'activité, soit par les services techniques des composantes.

2.3.5.2. Services aux objets

Les services aux documents (archivage, etc...) sont une fonction nouvelle dans l'établissement et assurée depuis janvier 2026 par le recrutement d'un archiviste au sein de l'établissement

La logistique est assurée par les usagers ou le service technique et logistique de la composante référente pour la maintenance.

2.3.5.3. Services au bâtiment

La gestion des déchets est externalisée et son pilotage est depuis peu confié à la DAPI, service environnement et paysage du PAE. Le positionnement de l'agent en charge de ce sujet et la répartition de ses fonctions sont en cours de réflexion.

La gestion des déchets dangereux (y compris traçage) incombe à la faculté/IUT ou école émettrice du déchet sous le contrôle des services hygiène et sécurité des composantes et du S2PR.

Le nettoyage est externalisé. Son pilotage est assuré par la DET pour les directions centrales et par les composantes pour les locaux qui les concernent.

2.3.5.4. Sécurité-sûreté

La sécurité incendie est externalisée. De règle générale sur le secteur d'Orsay-Bures-Gif, son pilotage relève, en heures ouvrées du S2PR, en heures non ouvrées du service sûreté et protection de la DAPI.

La sûreté est assurée, en heures ouvrées et uniquement sur une partie du secteur d'Orsay-Bures-Gif par les agents du SSP de la DAPI, par des agents logés relevant des composantes, ou par des entreprises extérieures dans les autres cas. Sur les autres secteurs, les composantes organisent la sécurité en faisant appel à leurs agents logés et à l'entreprise titulaire du marché de gardiennage.

La sécurité incendie des événements exceptionnels est traitée de conserve entre les deux services.

2.3.5.5. Services aux espaces extérieurs

Les services aux espaces verts sont confiés aux composantes.

L'université bénéficie d'un parc naturel conséquent et remarquable dont la gestion est confiée au SEP de la DAPI, du fait de l'intrication forte entre les projets paysagers et la maintenance des espaces naturels et paysagers qui requièrent une connaissance botanique avérée. Les espaces verts des autres campus sont généralement des espaces d'accompagnement qui n'appellent pas une technicité particulière. Ils relèvent des composantes.

2.3.5.6. Services aux occupants

L'accueil est assuré au niveau de chaque entité (composante, voire direction) sauf l'accueil de la Présidence qui est externalisé et piloté par la DET.

Le service de santé des personnels est distinct de celui de la santé pour les étudiants. Chacune relève d'un service ad hoc localisé dans les composantes.

La restauration des personnels est assurée, selon les sites, par le CROUS ou le CESFO, une association financée par une partie des partenaires du campus d'Orsay-Bures-Gif dans le cadre d'une convention dite « CARSC » qui est pilotée par la DRH, avec appui du service financier de la DAPI. Les sujets de bagagerie, médiation et réservation de support ne sont pas prioritaires et sont exclus des fonctions à auditer.

La gestion du courrier de chaque site incombe à la composante, sauf sur le campus d'Orsay-Bures-Gif où elle incombe à la DET et au STIL.

La réservation des espaces est gérée de façon subsidiaire, non homogène et non centralisée.

L'Université permet, dans le cadre de partenariat avec le CROUS, de loger des usagers (essentiellement des étudiants). Cette tâche est donc externalisée au CROUS.

Les accès (aux campus, aux bâtiments et aux salles) sont gérés de façon subsidiaire, non homogène et non centralisée.

La mobilité est pilotée par la DET qui gère par exemple les relations avec Ile-de-France mobilité ou initie l'accompagnement aux mobilités douces (prêt de vélos par exemple).

La gestion des stationnements et parkings relève sur le secteur d'Orsay-Bures-Gif de la Direction du patrimoine.

2.3.5.7. Constat général :

Chacune des 10 composantes universitaires fait apparaître une fonction logistique et/ou technique. Mais le détail et la répartition des missions n'apparaissent pas toujours clairement. Il n'existe pas de carte des macro-processus de ces fonctions à l'échelle des services.

L'affectation du nombre d'agents et leur expertise métier résulte davantage d'un historique que d'une réelle étude à jour sur les besoins tant en volume qu'en nature.

3 - Détail des missions d'audit et d'accompagnement au changement

Le contenu de la mission comprendra *a minima* les points décrits ci-après. Cependant, la mission est une mission de conseil et d'assistance, au cours de laquelle le titulaire devra apporter son savoir-faire ainsi que ses conseils, afin que l'université puisse faire aboutir son projet dans le respect de ses intérêts et de ses contraintes.

Sur l'ensemble des missions, il est attendu un travail rigoureux et méthodique, mais également qualitatif du point de vue des rendus. Ils devront être à la fois clairs et représentatifs de la qualité de l'étude et seront un support à la décision dans un premier temps et à l'accompagnement au changement dans un second temps.

La méthodologie décrite dans le présent CCTP est un socle minimal qui est complété par le mémoire technique présenté par le titulaire en appui de son offre et annexé au présent CCTP. En cas d'écart ou d'incohérence entre les documents, la prescription la plus opportune pour le prescripteur prime.

Les missions objet du présent cahier des charges sont décomposées en deux tranches :

- D'une part l'audit de la fonction patrimoine immobilier et naturel,
- D'autre part, en tranche optionnelle, l'accompagnement de l'Université dans la mise en œuvre d'une nouvelle organisation

La tranche ferme fait l'objet d'un forfait de rémunération.

Le périmètre de la tranche optionnelle dépend des conclusions de la tranche ferme et des arbitrages de l'Université. Elle ne saurait être chiffrée de façon forfaitaire à la conclusion du marché. Sa forme de prix est donc à prix unitaires.

3.1. Tranche ferme : audit de la fonction patrimoine immobilier et naturel

L'Université Paris-Saclay gère un patrimoine immobilier varié, nécessitant une organisation efficace pour assurer l'ensemble des missions relatives à la fonction patrimoine telle que précisée *supra*. Cet audit vise à évaluer l'organisation des missions, à évaluer l'efficacité et la durabilité de la gestion patrimoniale afin d'optimiser l'utilisation des ressources et d'accroître la qualité des infrastructures.

Le titulaire a en charge d'obtenir des éléments fiables et documentés permettant :

- d'analyser la répartition des responsabilités et des missions entre les différentes entités, directions centrales, composantes universitaires et occupants,
- d'analyser les limites de l'étendue des prestations
- d'évaluer l'efficacité de l'organisation et des processus en place pour la gestion du patrimoine : ce qui fonctionne et ce qui peut être amélioré
- de proposer des pistes d'organisation de la fonction valorisation de son patrimoine immobilier et naturel.

Pour cette analyse, il est important de prendre en compte la volonté politique clairement énoncée de s'inscrire dans un principe de subsidiarité entre ce qui relève d'une direction centrale et ce qui relève d'un service d'une composante universitaire au bénéfice d'une composante ou d'un ensemble d'entités (campus, etc.). Toute logique de proximité qui peut permettre de rendre le service plus pertinent ou efficace doit être étudiée. La question du lien fonctionnel ou hiérarchique entre les entités doit être instruite.

3.1.1. Le référentiel

Pour ce faire, le prestataire réalisera un document référentiel qui rappellera, par métier et par domaine, la définition réglementaire ou normative, le cadre réglementaire applicable, les responsabilités associées et les compétences nécessaires, notamment sur les sujets suivants :

- Chef d'établissement,
- Responsable de site,
- Responsable unique sécurité,
- Maître d'ouvrage,
- Maître d'œuvre intégrée.

Il rappellera les attendus de la Cour des comptes dans son rapport de 2016 sur la dévolution du patrimoine (cf. Annexe [1]). En effet, même si l'Université ne s'est pas à ce jour engagée dans un processus de dévolution, elle vise à atteindre un niveau de professionnalisation de cette fonction similaire à celles des universités qui ont fait le pas. De ce fait, ce rapport apparaît être un bon indicateur des performances à atteindre.

La réalisation du référentiel se fera dans les 4 premiers mois suivant la notification. Ce référentiel sera alors transmis à l'administration pour modifications, corrections et ajouts éventuelles. Le référentiel devra être terminé avant la fin du 4^{ème} mois.

3.1.2. Le benchmark

Le titulaire réalisera de plus un benchmark auprès d'organisations existantes et similaires (missions, taille et complexité du patrimoine) à celles de l'université (minimum 3). Pour ce faire, il sollicitera des experts reconnus en matière patrimoniale dans le monde de l'enseignement supérieur confrontés à la question de subsidiarité et de la valorisation.

Le titulaire présentera pour chaque établissement étudié :

- L'organisation de la structure et la répartition des missions,
- L'organisation de la gouvernance et les processus d'arbitrage et de validation,
- Les ressources (nombre, statut et niveau d'expertise),

- Les outils spécifiques,
- Les indicateurs de performance,
- les écarts avec l'organisation mise en place par l'Université Paris-Saclay (quelles fonctions sont regroupées ou réparties, centralisées ou décentralisées...),
- les points saillants.

L'analyse sera présentée suivant la typologie mentionnée au paragraphe « état des lieux » ci-dessus (sous-détail des missions AM, PPM, PM, FM) et sera complétée de matrices de type SWOT.

Elle comportera un focus sur les fonctions suivantes :

- support marchés/ finances/juridique :
 - o Achats et approvisionnement : Processus d'acquisition des services et matériaux nécessaires à la gestion immobilière
 - o Positionnement et niveau d'expertise nécessaire en matière d'achats liés à la fonction immobilière de l'université
- Interface maintenance (FM) / maîtrise d'ouvrage (PM) : organisation et répartition des tâches pour les petits travaux modificatifs, les gros travaux de maintenance, les travaux de maintenance dits « du propriétaire », la maintenance dite « de jouvence ».
- sécurité (d'une part) et sûreté (d'autre part) et leur rattachement hiérarchique à une structure de l'établissement,
- services à la personne (FM) liées aux actions de développement soutenable et responsabilité sociétale comme la mobilité
- organisation et gestion de la valorisation du patrimoine de l'université via ses locaux ou son patrimoine naturel

Le titulaire analysera les conséquences de l'organisation de la fonction patrimoine sur chaque cas sur la qualité de service, l'exploitation des bâtiments, leur sécurité et la qualité de vie au travail des usagers. Au-delà, il identifiera les éventuels doublons et/ou zones non ou insuffisamment couvertes dans la gestion, les compétences et les responsabilités.

Par ailleurs, il recensera et analysera les méthodes et les outils informatiques de façon à disposer d'une évaluation des pratiques en place.

Le titulaire appliquera le cadre du benchmark (et l'ensemble des items et objectifs précisés ci-dessus) à l'analyse de la situation de l'Université Paris-Saclay de façon à pouvoir comparer facilement les organisations.

Le Benchmark sera réalisé dans les 4 premiers de la mission. Les résultats devront être présentés à l'Université dans le courant du 4^{ème} mois afin que celui-ci puisse être relu, modifié et amendé avant le démarrage de la phase d'élaboration des pistes d'amélioration.

3.

3.1.3. Les pistes d'évolution

Le titulaire proposera, sur la base de son diagnostic et du benchmark, des pistes d'évolution de la structure organisationnelle de l'Université adaptée au paysage et aux pratiques universitaires. Il décrira de plus les processus nécessaires de coordination des missions.

Il assemblera ces pistes d'évolution de façon à faire apparaître 3 scénarios cible en tenant compte des fortes contraintes qui portent sur la masse salariale de l'établissement dont l'un visera des propositions à moyens constants.

Pour chacun de ces scénarios, l'objectif pour l'université est de disposer d'une organisation qui, à partir des moyens humains (compétences, effectif, positionnement) et financiers de l'Université, lui permette de répondre dans de meilleures conditions à ses missions de base, à ses responsabilités et à ses ambitions. Il est demandé que chaque scénario proposé présente une étude d'impact organisationnels mettant en avant les avantages et freins de chaque scénario.

Une externalisation de certaines compétences et tâches doit pouvoir être proposée.

Pour chaque scénario, le titulaire décrira une méthodologie d'accompagnement au changement et chiffrera, sur la base du bordereau de prix unitaires contractuel, la mission qui pourrait lui être confiée en tranche optionnelle.

Le premier jet de ce travail devra être transmis à l'Université à partir du 5^{ème} mois afin que l'Université puisse en prendre connaissance et de pouvoir émettre des propositions d'amendements avant que la version finale ne soit proposée à la fin de la période des 6 mois.

3.2. Tranche optionnelle : assistance à la mise en place d'une nouvelle organisation de la fonction patrimoine immobilier et naturel

La tranche optionnelle a pour objet les prestations d'un conseil spécialisé afin d'accompagner l'Université dans la mise en œuvre d'une nouvelle organisation de la fonction patrimoine immobilier et naturel, adaptée aux enjeux actuels de l'établissement.

L'accompagnement au changement est un levier stratégique majeur pour garantir l'adhésion des équipes et la réussite de la transformation. Le titulaire devra mettre en œuvre un dispositif structuré, progressif et participatif.

3.2.1. Objectifs de la mission

Le titulaire devra, à partir de l'état des lieux de l'organisation actuelle de la fonction patrimoine et de l'organisation cible retenue :

- Élaborer une feuille de route opérationnelle de mise en œuvre
- Accompagner la conduite du changement auprès des équipes
- Etablir des propositions de documents nécessaires à la mise en œuvre : fiches de poste, procédures, modèles de documents, outils de pilotage, etc.

Il devra porter une attention particulière aux éléments clés suivant :

- Favoriser l'adhésion des agents à la nouvelle organisation,
- Anticiper et traiter les résistances éventuelles,
- Soutenir les encadrants dans leur rôle de relais,
- Veiller à donner du sens à la démarche de transformation afin qu'elle réponde aux objectifs de la gouvernance de l'université,
- Renforcer les compétences et l'autonomie des acteurs concernés.

3.2.2. Périmètre de la mission

La mission couvre l'ensemble de la fonction immobilière de l'université tel que défini *supra*.

Toutefois la mission d'assistance ne portera que sur les missions impactées par le scénario retenu par l'Université en fin de tranche ferme.

Les thèmes spécifiques transversaux suivants devront faire l'objet d'une attention particulière :

- Gestion patrimoniale stratégique,
- Planification et suivi des investissements (CPER, Contrat de plan État-Région, etc.),
- Maintenance et exploitation technique,
- Gestion administrative et financière (budgets, marchés, etc.),
- Suivi réglementaire (sécurité, accessibilité, énergie, etc.),
- Systèmes d'information liés à l'immobilier,
- Organisation des équipes (centrales et décentralisées),

- Relations avec les usagers et partenaires.

3.2.3. Livrables attendus

- Organisation cible détaillée (organigrammes, résumé des fiches de postes, procédures, processus)
- Plan d'action opérationnel (planning, jalons, chiffrage estimatif)
- Outils d'aide à la mise en œuvre (supports de formation, trames de documents, outils de pilotage, etc.)
- Kit à destination des encadrants chargés de mettre en œuvre sur le terrain le scénario mis en œuvre : éléments de langage, matrices de fiches de poste, modélisation de montées en compétence
- Bilan de mission (recommandations pour la suite)

3.3. Méthodologie attendue

L'approche du titulaire devra répondre aux objectifs ci-dessous :

- Collaborative : ateliers participatifs avec les parties prenantes internes,
- Pédagogique : appropriation par les équipes de l'organisation cible,
- Opérationnelle : propositions directement applicables et réalistes,
- Adaptée au contexte public/universitaire.

Le titulaire devra réaliser et mettre en œuvre un plan d'accompagnement au changement, comprenant les éléments suivants. Sont indiqués entre parenthèses les prix unitaires qui seront appliqués à l'élément de mission.

3.3.1.1. La cartographie des parties prenantes (PU1 : prix/jour)

- Identification des acteurs clés (directions, services techniques, usagers, partenaires) ;
- Analyse des rôles, attentes, leviers de mobilisation et risques de blocage.

3.3.1.2. La stratégie de communication interne (PU2 : forfait communication, PU3 : prix/réunion)

- Élaboration d'un plan de communication clair et progressif ;
- Réalisation de supports adaptés (présentations, notes synthétiques, FAQ, etc.) ;
- Animation de réunions d'information et de sensibilisation à plusieurs niveaux (direction, encadrement, équipes).

3.3.1.3. Ateliers de co-construction (PU4 : prix/atelier)

- Préparation de l'atelier
- Organisation de l'atelier participatif avec les équipes pour :
 - o Recueillir les besoins, irritants, attentes ;
 - o Tester et ajuster les scénarii organisationnels ;
 - o Co-construire des outils ou processus futurs ;
 - o Favoriser l'appropriation par le terrain.
- Synthèse de l'atelier et séance de retour auprès des décideurs
- Réunion feed-back auprès des équipes

3.3.1.4. Montée en compétences / professionnalisation (PU1 : prix/jour)

- Évaluation des besoins en formation ou en évolution de compétences ;

- Propositions d'actions de formation ciblées :
 - o Conduite de projet immobilier ;
 - o Maintenance patrimoniale ;
 - o Outils numériques ;
 - o Suivi budgétaire et réglementaire.
- Appui à la redéfinition de fiches de postes

3.3.1.5. Suivi et évaluation du changement (PU5 : forfait évaluation)

- Mise en place d'indicateurs de suivi de l'adhésion et de la mise en œuvre ;
- Organisation de points d'étape réguliers avec la direction générale des services ;
- Production d'un bilan de l'accompagnement au changement à la fin de la mission.

4 - Modalités de pilotage par l'université et d'exécution de la mission

4.1. Interlocuteurs

Les interlocuteurs directs du titulaire au sein de l'Université Paris-Saclay sont :

- La DGSA en charge des moyens pour la réalisation des prestations,
- Le représentant dédié de la direction de la performance des achats (DPAM) pour le suivi de l'exécution contractuelle du marché.
- La Directrice de l'Accompagnement aux organisations et aux processus (DAOP)

La DGSA en charge des moyens communiquera au titulaire le nom des personnes chargées du suivi de l'exécution des prestations, en fonction des périmètres. Elles seront les interlocutrices du titulaire pour la réalisation des prestations faisant l'objet du présent marché.

Le titulaire pourra contacter les agents de l'Université selon les modalités définies lors de la réunion de lancement (cf. infra).

De même, les interlocuteurs privilégiés du titulaire seront désignés dès le démarrage. Tout remplacement devra se faire à compétence et expériences constantes conformément à l'article 3.4.3 du CCAG PI.

Le titulaire informera systématiquement le pouvoir adjudicateur de tous ses contacts avec des tiers (en invitant les personnes chargées du suivi de l'exécution des prestations aux réunions de travail avec ces tiers et/ou en mettant cette personne en copie des échanges par messagerie électronique).

4.2. Instances de pilotage et de suivi

La mission sera pilotée par un comité de pilotage (COPIL) dont le rôle est d'effectuer les arbitrages. Il sera constitué, a minima, des personnes suivantes :

- Vice-président patrimoine et infrastructure,
- Vice-Président dialogue social- CQVT- Amélioration organisationnelle
- Vice-doyen patrimoine de la faculté de sciences
- Directeur général des services,
- Directrice générale des services adjointe organisation et vie au travail

- Directrice générale des services adjointe en charge des moyens,
- Directeur de l'aménagement, du patrimoine et de l'immobilier,
- Déléguée du Directeur général des services de la faculté de Sciences,
- Directrice de l'Accompagnement aux organisations et aux processus.

Le titulaire sera amené à présenter à ce comité de pilotage les grandes phases de sa mission.

Les réunions intermédiaires avec le titulaire seront quant à elles assurées par le comité technique (COTECH) constitué, a minima, des personnes suivantes :

- Directrice générale des services adjointe en charge des moyens
- Directeur de l'aménagement, du patrimoine et de l'immobilier,
- Déléguée du Directeur général des services de la faculté de Sciences.

Il sera complété, d'une part par autant de responsables universitaires dédiés par thématique que nécessaire, et d'autre part du titulaire.

Son rôle est d'encadrer l'ensemble des missions, assurer la transversalité des sujets, ordonnancer les étapes, suivre le planning et les moyens mis en œuvre.

Il doit avoir une vue transverse et complète des missions, rendus, étapes...

Le candidat peut être force de proposition sur l'organisation de la comitologie détaillée ci-dessus.

4.3. Réunion de lancement et autres réunions

Une réunion du COTECH sera organisée pour le lancement de chaque tranche du marché.

Cette réunion du COTECH a pour objectif de partager le calendrier de mise en place du dispositif, les modalités de pilotage, les modalités opérationnelles d'exécution des prestations et leur calendrier prévisionnel, et de les amender à la marge si nécessaire. Lors de la réunion de lancement, le représentant du titulaire doit être accompagné des personnes ayant la connaissance technique et qui seront chargées de l'exécution opérationnelle des prestations. Cette réunion de lancement aura lieu dans les 10 jours ouvrés suivant la notification du marché ou de la tranche optionnelle, le cas échéant.

Des points réguliers de coordination et d'avancement sont de plus à prévoir selon le rythme annoncé dans le mémoire technique élaboré par le titulaire à l'appui de son offre. Ces points réguliers ne sauraient être inférieurs à 3.

Le mode présentiel sera privilégié pour ces réunions, le mode distanciel ne devant être utilisé que par défaut à titre exceptionnel.

Les comptes rendus des réunions sont établis par le titulaire, transmis à l'Université dans les 4 jours ouvrés qui suivent les réunions, et devront être validés par elle.

4.4. Livrables

Les livrables sont décrits dans les éléments de mission *supra*. Ils seront fournis par voie électronique, correctement organisés et documentés. Les documents seront fournis en format PDF et en format modifiable (word .doc), y compris les schémas.

4.5. Participation aux réunions et visites

La participation aux réunions fait partie intégrante des missions du titulaire, même lorsqu'elles ne sont pas explicitement mentionnées dans la description des missions. De la même manière, les comptes rendus et supports de présentation constituent des livrables complémentaires aux livrables décrits dans les missions susmentionnées. Il revient au candidat de provisionner cette participation aux réunions dans son estimation.

A titre indicatif et de manière non limitative, le titulaire pourrait être mobilisé pour les réunions suivantes :

- réunions à chaque étape clé du projet : réunions de lancement et de restitution des missions
- réunions intermédiaires pouvant être faites en visio pour point d'étape avec le chef de projet ou le groupe de travail ;
- entretiens, ateliers, groupes de travail études schéma directeur, SPSI et programmation ;
- Groupe de coordination
- comités techniques;
- comités de pilotages.

Le titulaire sera chargé de la préparation des réunions, de l'élaboration des présentations le cas échéant et de la rédaction des comptes rendus, avec un niveau qualitatif et de détail proportionné à l'importance de la réunion.

4.6. Contrôles à la charge du titulaire

Le titulaire veille à ce que les normes de qualité mises en œuvre pour l'exécution des prestations attendues soient appliquées sans défaut jusqu'au terme de la prestation dont il est responsable.

Il effectue tous les contrôles de cohérence nécessaires à la bonne réalisation des prestations attendues. Il soumet à l'Université le détail des moyens mis en œuvre et lui fait connaître la procédure qualité activée.

En cas d'incident, le titulaire fournit à l'Université les procédures ou actions correctives mises en œuvre.

4.7. Contrôles réalisés par l'université

Afin de contrôler le respect des engagements contractuels, l'Université Paris-Saclay se réserve le droit de demander, en cours d'exécution du marché, toutes les informations qu'elle jugerait utiles au suivi de l'exécution des prestations.