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

Liberté
Égalité
Fraternité

EPAURIF

ETABLISSEMENT
PUBLIC
D'AMENAGEMENT
UNIVERSITAIRE
DE LA REGION
ILE-DE-FRANCE

COP

Contrat d'objectifs et de performance

2021 – 2025

Table des matières

04 **1 – CONTEXTE**

04 1.1 Présentation de l'Epaurif

04 1.1.1 Raison d'être et constitution

05 1.1.2 Organisation

06 1.2 Missions et réalisations majeures 2017 – 2020

06 1.2.1 Missions

07 1.2.2 Principales réalisations 2017 – 2020

11 1.2.3 Chantiers internes sur la période 2017 – 2020

14 1.3 Environnement d'intervention de l'établissement

14 1.3.1 Forces et faiblesses

15 1.3.2 Enjeux et nouveaux éléments de contexte

18 **2 – AXES ET ORIENTATIONS STRATÉGIQUES 2021 – 2025**

18 2.1 Axe stratégique n°1 : Amplifier la réalisation efficiente d'opérations immobilières de qualité pour l'ESR

19 2.2 Axe stratégique n°2 : Renforcer son expertise au profit de l'ensemble des projets immobiliers de l'ESR

19 2.3 Axe stratégique n°3 : Optimiser la performance interne

20 **3– OBJECTIFS OPÉRATIONNELS 2021 – 2025**

20 3.1 Objectif opérationnel n°1 : Développer une gestion de projet « de bout en bout »

21 3.2 Objectif opérationnel n°2 : Mieux piloter les risques opérationnels et organiser les alertes auprès des maitres d'ouvrage et financeurs

22 3.3 Objectif opérationnel n°3 : Renforcer la valeur des prestations commandées et pilotées

22 3.4 Objectif opérationnel n°4 : Participer à l'évaluation des enjeux immobiliers de l'ESR[1] et connaître les besoins de ses partenaires

23 3.5 Objectif opérationnel n°5 : Organiser des retours d'expérience, les inscrire dans une démarche d'amélioration continue et de fidélisation des partenariats

24 3.6 Objectif opérationnel n°6 : Développer des projets de haute qualité et faciliter l'intégration des innovations dans les pratiques de l'établissement

25 3.7 Objectif opérationnel n°7 : Poursuivre la politique de partenariats techniques institutionnels et contribuer à la diffusion de ressources et méthodes, tant en interne qu'auprès de ses partenaires

26 3.8 Objectif opérationnel n°8 : Participer activement à l'animation de réseaux d'acteurs de l'ESR

27 3.9 Objectif opérationnel n°9 : Poursuivre la diversification des opérations, accompagner l'ouverture et un nouvel équilibre des activités de l'Epaurif

28 3.10 Objectif opérationnel n°10 : Développer l'attractivité de l'Epaurif en tant qu'employeur

29 3.11 Objectif opérationnel n°11 : Capitaliser sur les savoir-faire

30 3.12 Objectif opérationnel n°12 : Harmoniser les modes de fonctionnement internes

32 **4 – ANNEXES**

32 4.1 Organigramme de l'Epaurif

34 4.2 Méthodologie d'élaboration du COP

36 4.3 Matrice de corrélation entre Orientations stratégiques et Objectifs opérationnels

38 4.4 Définition des indicateurs cibles liés aux objectifs opérationnels et modalités de calcul

1. ESR : Enseignement Supérieur et Recherche.

1 – Contexte

EPAURIF

1.1 Présentation de l'Epaurif

1.1.1 Raison d'être et constitution

Créé en 2010, l'Epaurif – Établissement Public d'Aménagement Universitaire de la Région Ile de France – a été pensé comme **un outil au service du monde universitaire et de la recherche pour accompagner le pilotage de ses projets immobiliers.**

Le décret du 26 août 2010 a transformé l'EPCJ - Établissement Public du Campus de Jussieu – en l'Epaurif, avec prise d'effet au 1er septembre 2010. L'idée était d'élargir le périmètre d'action de l'établissement à l'ensemble des établissements universitaires en Île-de-France et de leur permettre de bénéficier de l'expertise d'étude et de maitrise d'ouvrage immobilière acquise à l'occasion de la rénovation du campus de Jussieu.

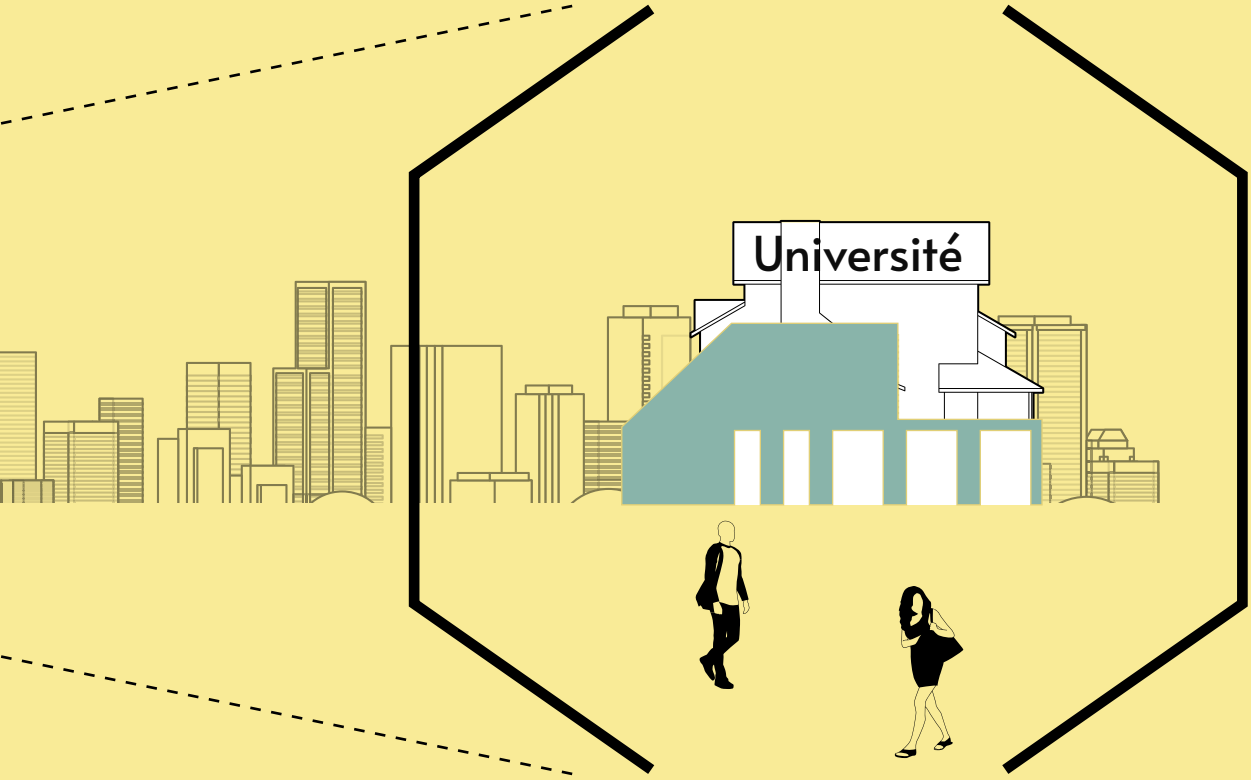
Cette création s'est inscrite dans un contexte porteur avec :

- la mise en œuvre progressive de la loi relative aux libertés et responsabilités des universités (dite loi LRU) du 10 août 2007 ;
- le lancement successif par l'État de plusieurs appels à projets visant à favoriser la modernisation des campus universitaires (Plan Campus, Programmes d'Investissement d'Avenir).

Depuis sa création, l'Epaurif a progressivement élargi **le champ de ses missions, accompagnant divers types d'études amont, des études stratégiques aux études de programmation,** assurant, en sus de la poursuite de la rénovation du campus de Jussieu, **la maitrise d'ouvrage de plus d'une cinquantaine de projets de construction ou de rénovation,** jusqu'à devenir aujourd'hui un acteur majeur des projets immobiliers universitaires franciliens.

Le présent document propose la vision stratégique de l'Epaurif pour la période 2021 – 2025, déclinée en objectifs stratégiques et opérationnels.

Il fixe le cadre des grandes actions de l'Epaurif, en cohérence avec son statut, sa mission et les priorités fixées par l'État. Il permet également de définir le contrat entre l'Epaurif et sa tutelle, formalisant leurs relations et engagements afin de garantir l'efficacité du pilotage des politiques publiques auxquelles l'Epaurif contribue activement.



1.1.2 Organisation

En tant qu'établissement public à caractère administratif, l'Epaurif voit son organisation et son fonctionnement notamment régis par le décret n°2006-1543 du 7 décembre 2006 relatif au statut de l'Epaurif, notamment modifié par le décret n°2010-965 du 26 août 2010 relatif au statut de l'Epaurif.

Présidé par le Recteur académique d'Île-de-France, recteur de l'académie de Paris, chancelier des Universités de Paris et d'Île-de-France, **le Conseil d'administration de l'Epaurif comprend, au 1er janvier 2021, 22 membres :**

- **11 représentants de l'État**
- **4 représentants des collectivités territoriales, à savoir 2 représentants de la Région Île-de-France et 2 représentants de la Ville de Paris**
- **4 représentants d'établissement d'enseignement supérieur et de recherche (ESR), dont 3 représentants des universités et pôles de recherche et un directeur d'école d'ingénieurs**
- **1 personnalité qualifiée**
- **2 représentants du personnel**

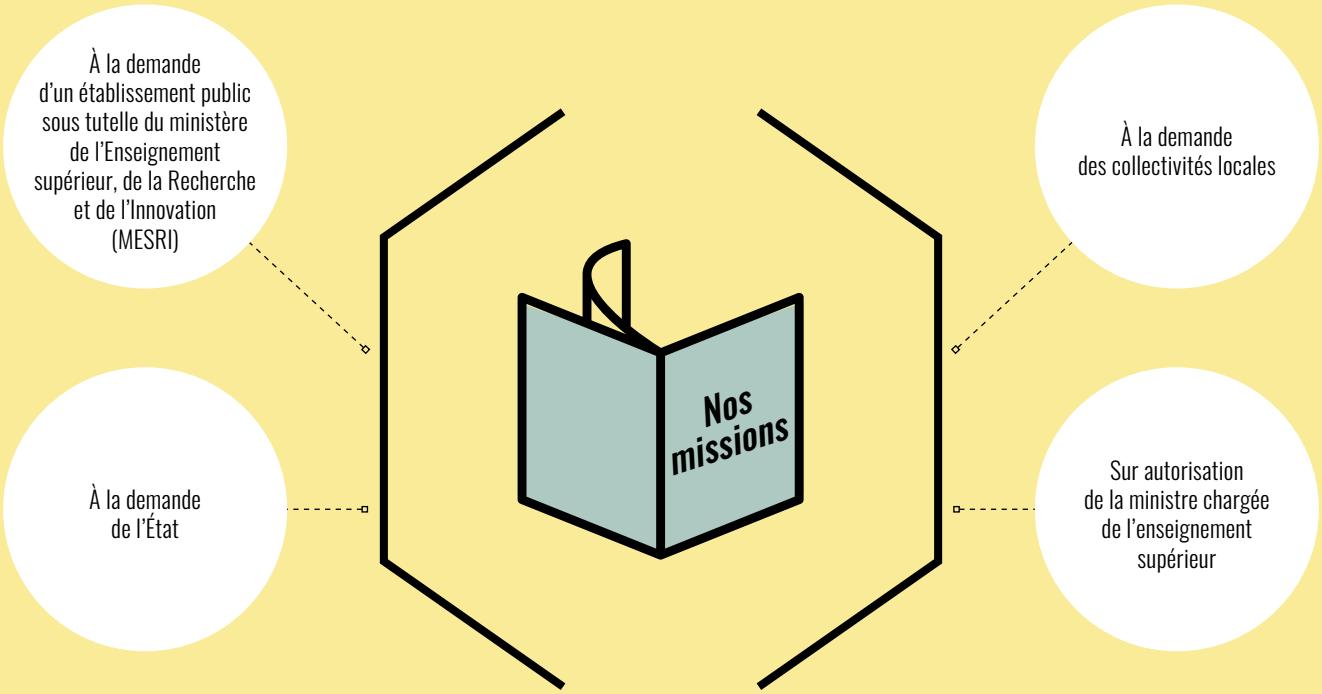
Le directeur général de l'Epaurif est notamment chargé de la préparation et de la mise en œuvre des décisions du Conseil d'administration et de la conduite des affaires de l'établissement.

L'ensemble des actions entreprises par l'Epaurif est soumis aux règles du contrôle financier, sous la tutelle du ministère du Budget.

La gestion comptable est assurée par un comptable public.

L'activité de l'Epaurif est essentiellement organisée au sein de 3 directions (voir organigramme en Annexe 1) :

- **la Direction du Développement et de l'Immobilier (DDI) ;**
- **la Direction de la Construction (DC) ;**
- **le Secrétariat Général (SG).**



1.2 Missions et réalisations majeures 2017 – 2020

1.2.1 Missions

L'Epaurif contribue à la **mise en œuvre des schémas d'implantation immobilière pour les activités d'enseignement supérieur et de recherche, incluant les équipements de vie étudiante, sur le périmètre de l'Île-de-France.** À ce titre, il intervient :

- à la demande de l'État ;
- à la demande d'un établissement public sous tutelle du MESRI ;
- à la demande des collectivités locales ou de leurs groupements : Mairie de Paris, Conseil Régional Île-de-France… ;
- sur autorisation de la ministre chargée de l'enseignement supérieur, à la demande d'autres établissements pour leurs projets dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Fort de son expérience et de son expertise acquises depuis dix ans sur différents projets, l'Epaurif accompagne le monde universitaire et scientifique dans le développement de ses projets immobiliers par l'apport de compétences, de méthodologies et d'innovations. Ses interventions sont réalisées dans un esprit de coproduction pour couvrir les domaines suivants :

- **études et conseils : études préalables, expertises, analyses contractuelles ;**
- **outils de pilotage immobilier et ingénierie ;**
- **assistance à l'élaboration et à la mise en œuvre de stratégie immobilière ;**
- **maitrise d'ouvrage ou maitrise d'ouvrage déléguée ou conduite d'opération : études de programmation, construction, réhabilitation, valorisation ;**
- **apport d'expertises transversales : désamiantage, laboratoires, transferts et déménagements complexes…**

RÉALISATIONS 2017-2020

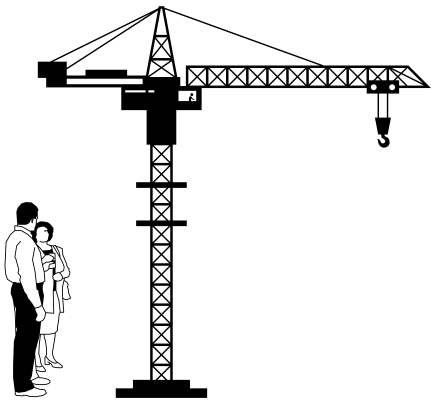
1.2.2 Principales réalisations 2017 – 2020

Sur la durée du COP précédent, 2017-2020, l'Epaurif a poursuivi le développement d'opérations immobilières et renforcé son expertise au service des acteurs de l'ESR. Parmi les projets les plus marquants :

Désamiantage et réhabilitation de la Maison des sciences de l'homme (Raspail)

Emblématique de l'architecture du 20e siècle, l'immeuble vitré du boulevard Raspail avait besoin d'être désamianté, remis aux normes et adapté aux besoins actuels des chercheurs en sciences sociales. L'Epaurif s'est ainsi vu confier la mission de moderniser cet édifice, construit dans les années 1960, dans le respect de l'œuvre des architectes Marcel Lods et Paul Depondt.

Livré en mars 2017 à la Fondation de la maison des sciences de l'homme (FMSH), l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS), l'École pratique des hautes études (EPHE), le bâtiment du boulevard Raspail a été inauguré en juin 2017 par la ministre de l'Enseignement supérieur de la recherche et de l'innovation.



La construction d'un centre d'exploration fonctionnelle pour Sorbonne Université

La construction du centre d'exploration fonctionnelle pour Sorbonne Université au cœur du campus de Jussieu, dans un bâtiment neuf, fait partie du programme de mise en sécurité des barres de Cassan du campus de Jussieu, engagé depuis plusieurs années. Reliée par une passerelle à la barre de Cassan A-B-C, le centre d'exploration fonctionnelle est désormais facilement accessible pour les équipes de chercheurs. Cette réalisation a marqué la dernière intervention significative de l'Epaurif sur son site historique d'intervention du campus de Jussieu.

La livraison des bâtiments B1 et B2 pour l'installation de l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne dans les anciens locaux de la caserne Lourcine

La restructuration de la caserne Lourcine a pour but de transformer une ancienne caserne militaire en campus et d'accueillir l'école de droit de l'université Panthéon-Sorbonne. L'Epaurif intervient dans le cadre du Plan Campus sur 3 des 4 édifices existants et a été mandaté pour assumer la maitrise d'ouvrage des bâtiments 1 et 2, et la réalisation d'études préopérationnelles pour transformer le socle du bâtiment 3, dans l'objectif d'y créer un ensemble d'activités pour la vie étudiante.

La réhabilitation de la faculté de médecine-site Necker (Université de Paris)

Le site Necker de la faculté de médecine de l'Université de Paris (ex-Paris-Descartes) a fait l'objet d'une vaste opération de réhabilitation depuis avril 2016 qui s'est terminée, pour sa phase principale, en avril 2019. L'Epaurif a accompagné l'université dans la réhabilitation de ce bâtiment hospitalier, désamianté depuis 2015, en vue d'y accueillir des activités universitaires et de recherche de la faculté de médecine.

L'Epaurif a mené les études puis les travaux pour la création de locaux pour les équipes INEM (Institut Necker Enfants Malades) et SFR (Structure fédérative de recherche) au sein de la tour, des laboratoires, une animalerie, des locaux d'enseignement et une bibliothèque pour les étudiants, tout en mettant tout le bâtiment aux normes de sécurité, d'accessibilité et d'efficacité énergétique.

Centre technique du livre de l'enseignement supérieur (CTLES)

Le CTLES, créé en 1994, a dû faire face à une demande croissante de stockage de la part des bibliothèques de l'enseignement et de la recherche d'Île-de-France.
Ses capacités arrivant à saturation, le plan Campus a prévu son extension : en 2011, le MESRI et le CTLES ont donc chargé l'Epaurif d'assurer la maitrise d'ouvrage de ce projet d'extension du CTLES.
Les travaux ont débuté en 2014 et se sont achevés en 2016.
Les utilisateurs se sont installés en 2017.
Avec l'extension du CTLES, les bibliothèques universitaires franciliennes disposent désormais de 10 000 m^2 d'espaces de stockage supplémentaires.

La sortie de terre des bâtiments neufs du nouveau campus de l'université Sorbonne Nouvelle – Paris 3

Le MESRI a confié à l'Epaurif en 2013 la maitrise d'ouvrage du nouveau campus de l'université Sorbonne Nouvelle-Paris 3 dans le quartier de Nation, dans le XII^{e} arrondissement de Paris. L'établissement a également été missionné en 2018 pour gérer l'emménagement de l'université dans ses nouveaux locaux. Après plusieurs années d'études, le chantier a débuté en 2016 par une phase de démolition d'anciens bâtiments du ministère de l'Agriculture. Les travaux de construction ont débuté en février 2017 et le gros œuvre a été livré à la mi-2018. La finalisation de l'opération est prévue avec une livraison début 2021 et des emménagements en fin de 1er semestre. Cette opération immobilière va permettre de libérer une douzaine de sites dans Paris, dont l'implantation principale de l'université à Censier.

La réalisation du référentiel immobilier de l'enseignement supérieur et de la recherche (RIMESR)

Pour accompagner la mutation des universités et la professionnalisation des acteurs, l'Epaurif a assisté depuis 2015 le MESRI dans la conception du nouveau référentiel immobilier de l'enseignement supérieur et de la recherche. Cet outil d'aide à la gouvernance, au pilotage et au calibrage des opérations de construction ou de réhabilitation, ambitionne de placer l'usage comme donnée d'entrée et tient compte des nouveaux besoins, comme la mutualisation des espaces, la création de tiers lieux, l'innovation pédagogique, la transition énergétique ou le numérique. Le RIMESR a été présenté à la direction immobilière de l'État puis au Conseil immobilier de l'État en juin 2019. L'Epaurif participe désormais à la formation des utilisateurs de ce référentiel.

L'accompagnement de projets complexes sur le plateau de Saclay

Deux projets complexes structurants pour la réalisation du projet scientifique et technique et l'aménagement du plateau de Saclay sont accompagnés par l'Epaurif :

- le regroupement des centres franciliens d'AgroParisTech et des laboratoires associés de l'Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement (Inrae) depuis 2015, en tant que mandataire d'un groupement pluricompétences de conduite d'opération pour le compte de la société de réalisation CampusAgro SAS. L'opération est menée par l'intermédiaire d'un CREM (contrat de conception, réalisation, exploitation, maintenance). L'Epaurif a, sur la période, accompagné l'ensemble de la phase de dialogue compétitif, de la mise au point du contrat, des études de conception et le démarrage du chantier pour une livraison prévue en 2022. Le campus vise les certifications HQE niveau excellent et Effinature Pass ;
- la construction du pôle Biologie Pharmacie Chimie pour le compte de l'Université Paris Saclay, sur les sites Métro et Ideev. Cette opération est menée dans le cadre d'un contrat de partenariat public privé (PPP). L'Epaurif s'est vu confier la conduite d'opération en 2018 après la signature du contrat.

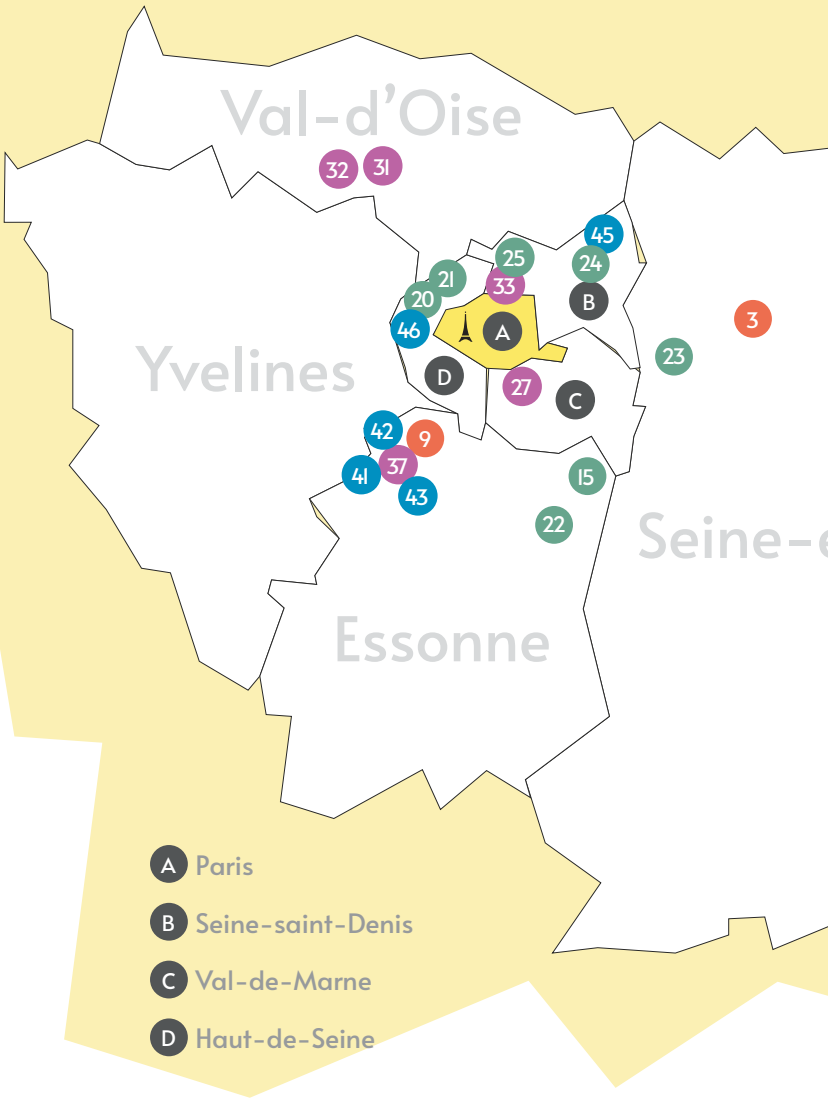
1.2.3 Chantiers internes sur la période 2017 – 2020

Pour accompagner son développement et améliorer la qualité du service proposé aux établissements d'enseignement et de recherche partenaires, l'Epaurif a également mené un certain nombre de chantiers d'organisation interne :

- l'établissement s'est doté d'un nouveau logiciel comptable et financier (WIN M9), mis en place au 1er janvier 2017, compatible avec la nouvelle gestion budgétaire et comptable (GBCP) ;
- des actions de formation de tous les acteurs de la fonction finance ont accompagné sa prise en main ;
- un modèle de comptabilité analytique a été élaboré et mis en place ;
- la démarche de contrôle interne a été renforcée : la cartographie et le plan d'actions du contrôle interne comptable (CICI) ont été mis à jour, la démarche du contrôle interne budgétaire (CIB) a été initiée et consolidée, des matrices des risques et des organigrammes fonctionnels nominatifs élaborés ;
- un plan d'actions achat (PAA) a été élaboré ;
- un schéma directeur informatique a été réalisé ;
- une charte informatique a été rédigée ;
- un projet d'outil de gestion de projet partagé a été lancé ;
- un projet de rénovation de la plateforme interne collaborative a été initié ;
- un effort particulier a été entrepris sur l'accueil des nouveaux arrivants grâce à la mise en place d'un parcours d'intégration.

Réalisations 2017-2020

– Île-de-France



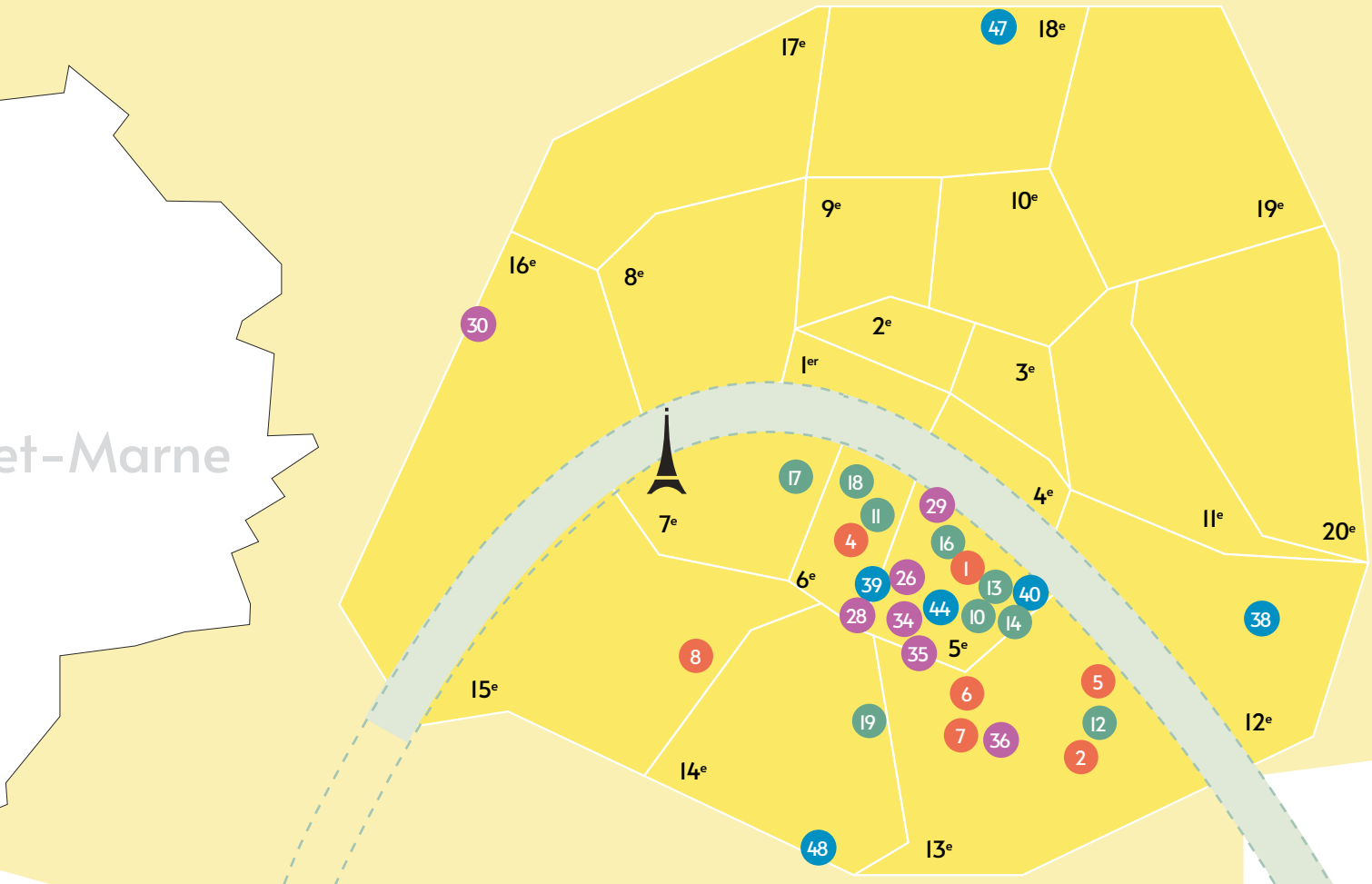
Livraisons

1. Sorbonne Université : campus de Jussieu (Paris 5e)
2. Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne : désamiantage site Pierre Mendès-France (Paris 13e)
3. Centre technique du livre de l'enseignement supérieur (Bussy Saint-Georges)
4. Maison des sciences de l'homme (Raspail) : désamiantage et réhabilitation pour la Fondation de la maison des sciences de l'homme, École des hautes études en sciences sociales, École Pratique des Hautes Études (Paris 6e)
5. CROUS de Paris : Restaurant universitaire flottant (Paris 13e)
6. Rectorat de Paris : internat de Lourcine (Paris 13e)
7. Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne : campus de Lourcine (Paris 13e)
8. Université de Paris : faculté de médecine Necker (Paris 15e)
9. Université Sorbonne Paris-Saclay: Data Center P2IO (campus Orsay)

Études

10. Sorbonne Université : Campus de Jussieu, mise en sécurité barres Cassan A, B et C, études démolition barre Cassan F, étude valorisation emprise Cassan F, création halte-garderie, aménagement espaces extérieurs. (Paris 5e)
11. Sorbonne Université : Campus des Cordeliers, mise en sécurité et réaménagement du site (Paris 6e)
12. Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation : site de l'Inalco (Paris 13e)
13. Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation : site de Censier (Paris 5e)
14. Muséum national d'histoire naturelle : étude ilot Buffon-Poliveau (Paris 5e)
15. Muséum national d'histoire naturelle : site de Brunoy (Brunoy)
16. CROUS de Paris : relocalisation RU du campus de Jussieu (Paris 5e)
17. Sciences Po Paris : hôtels de l'Artillerie et de la Meilleraye (Paris 7e)
18. Paris Sciences et Lettres : École des Mines (Paris 6e)
19. Paris Sciences et Lettres : Observatoire de Paris (Paris 14e)
20. Université Paris Nanterre : étude désamiantage tour A (campus de Nanterre)
21. Institut national supérieur de formation et de recherche pour les jeunes handicapés (campus de Nanterre)
22. Université d'Evry Val d'Essonne : réhabilitation du bâtiment Maupertuis, construction d'un learning center et d'une maison SHS (Évry)
23. Université Gustave Eiffel : bâtiment Copernic (5 boulevard Descartes Champs-sur-Marne)
24. Université Sorbonne Paris-Nord : réhabilitation de l'ancienne bibliothèque du campus de Villetaneuse en Maison des sciences numériques, réalisation de la dernière tranche de réhabilitation du bâtiment de l'Illustration sur le campus de Bobigny, réalisation de l'Ad'AP de l'université, accompagnement à l'élaboration d'un schéma directeur énergie du campus de Villetaneuse. (campus de Villetaneuse)
25. Campus Hospitalier Universitaire Grand Paris Nord (Saint-Ouen)

– Paris



Réhabilitation / restructuration

26 Sorbonne Université : Institut Henri Poincaré (Paris 5e)

27 Sorbonne Université : Institut Universitaire d'Ingénierie en santé (Ivry-sur-Seine)

28 Université de Paris: Faculté de Pharmacie (Paris 6e)

29 Chancellerie des universités de Paris : îlot Champollion Paris 5e), Résidence rue Jacob (Paris 6e)

30 Université Paris-Dauphine PSL : restructuration (Paris 16e)

31 Université CY Cergy Paris : Maison Internationale de la Recherche (Cergy-Pontoise)

32 Université CY Cergy Paris : IUT Neuville sur Oise (Neuville sur Oise)

33 Université Paris 8 : restructuration du bâtiment A, construction d'un bâtiment pour les enseignements artistiques (campus de Saint-Denis)

34 École Normale supérieure : réhabilitation bâtiment Grand Hall (Paris 5e)

35 CROUS Paris : Centre Sarrailh (Paris 5e)

36 CROUS de Paris bâtiment 3 campus de Lourcine (Paris 13e)

37 Université Paris Saclay : projet Renovalo (campus Orsay)

Construction

38 Université Sorbonne Nouvelle - Paris 3 : campus à Nation (Paris 12e)

39 Université Sorbonne Nouvelle - Paris 3 : Maison de la recherche rue des Irlandais (Paris 5e)

40 Sorbonne Université : centre d'exploration fonctionnelle (Paris 5e)

41 Université Paris Saclay : pôle Biologie-Pharmacie-Chimie (Plateau de Saclay-Gif sur Yvette)

42 AgroParistech / INRAE (plateau de Saclay)

43 École Polytechnique : bâtiment d'enseignements mutualisés (Palaiseau)

44 École supérieure de physique et chimie industrielles de la ville de Paris (Paris 5e)

45 Université Sorbonne Paris-Nord : centre de recherche MATHSTIC (campus de Villetaneuse)

46 Rectorat de l'académie de Versailles : construction de la Contemporaine (campus de Nanterre)

47 Campus Condorcet : Aubervilliers et Porte de la Chapelle

48 Cité internationale universitaire de Paris : construction logements (Paris 14e)

1.3 Environnement d'intervention de l'établissement

1.3.1 Forces et faiblesses

Pour aborder l'avenir et l'environnement dynamique dans lequel il évolue, l'Epaurif peut s'appuyer sur un certain nombre de forces.

Les opérations menées se caractérisent par une grande diversité : la démultiplication des opérations et des contextes d'intervention apporte une diversité et une variété des expériences acquises auprès de nombreux maitres d'ouvrage, facilitant l'adaptation de l'Epaurif aux nouveaux enjeux rencontrés ; cette diversité des interventions répond également à celle des donneurs d'ordre potentiels, universités, grandes écoles, organismes de recherche, même si des recompositions du paysage de l'ESR sont bien évidemment en cours et si les structures renforcent ou professionnalisent progressivement leurs services immobiliers.

Les savoir-faire couvrent un large spectre des enjeux liés à l'immobilier, de la maitrise d'ouvrage d'études de stratégie immobilière jusqu'à celle d'opérations de transfert, en passant par l'élaboration et le pilotage de contrats complexes ou de rénovation en site occupé ; cette diversité de savoir-faire permet la pleine intégration entre les préoccupations amont de montage et de conception de projets et celles futures de l'exploitation des bâtiments ; ce panel de compétences est mobilisable en interne, apportant une capacité opérationnelle et un savoir-faire uniques dans le monde de l'immobilier universitaire, renforcé par une capacité d'apprentissage rapide.

La souplesse et la capacité d'adaptation sont identifiées positivement par les partenaires : les collaborateurs s'efforcent de gérer intelligemment les projets immobiliers, en faisant preuve d'adaptabilité, de flexibilité afin de prendre en compte les évolutions des attentes et de ne pas enfermer ces projets, longs par nature, dans la rigidité des programmes et contrats initiaux.

L'engagement et la motivation des équipes sont forts : l'implication des collaborateurs est une réalité et se traduit par un haut niveau d'exigence, la réactivité et la force de proposition d'une équipe technique soudée.

Les compétences et expertises des personnels sont reconnues : l'Epaurif contribue à professionnaliser la maitrise d'ouvrage immobilière dans le domaine universitaire, par son savoir-faire technique et la structuration des projets, sur des opérations simples comme des opérations plus complexes.

La notoriété et l'image sont positives : après dix ans d'exercice au service des établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR), l'Epaurif est un acteur désormais reconnu des opérations immobilières dans ce secteur, ce qui facilite l'établissement de nouveaux partenariats et le recrutement des prestataires et entreprises indispensables à la bonne réalisation des projets.

L'Epaurif identifie également plusieurs axes de progrès pour améliorer le service rendu.

Les compétences peuvent être mieux capitalisées : du fait d'une rotation élevée des effectifs et d'un recrutement parfois difficile de profils pointus, les savoir-faire et compétences sont fragiles et il importe de constamment veiller à les stabiliser dans l'établissement, notamment au moment des départs ; le partage de connaissance gagnerait ainsi à être renforcé.

Formellement, le pilotage des risques ne couvre pas tous les domaines : les entreprises prestataires ne sont pas suffisamment évaluées et les retours d'expériences formalisés, les incidences calendaires potentielles de certains risques ne sont pas suffisamment prises en compte… L'enjeu est de mieux anticiper et piloter les risques, qu'ils soient opérationnels, humains, financiers, juridiques…, en relation avec les maitres d'ouvrage et les financeurs.

La culture d'établissement, la maitrise de ses process internes sont un défi permanent. Dans un contexte de rotation soutenue des effectifs, il est primordial d'assurer un partage régulier des principaux objectifs de la structure via une communication interne adaptée, de renforcer la maitrise du fonctionnement administratif, comptable et budgétaire propres à un établissement public administratif.

Les méthodes internes doivent toujours être consolidées : les procédures sont parfois vécues comme lourdes et pourraient être actualisées, en tenant davantage compte des pratiques réelles et des retours d'expérience ; les attentes exprimées par certains partenaires relèvent ainsi d'un renforcement et d'une standardisation des modalités de suivi du pilotage des projets.

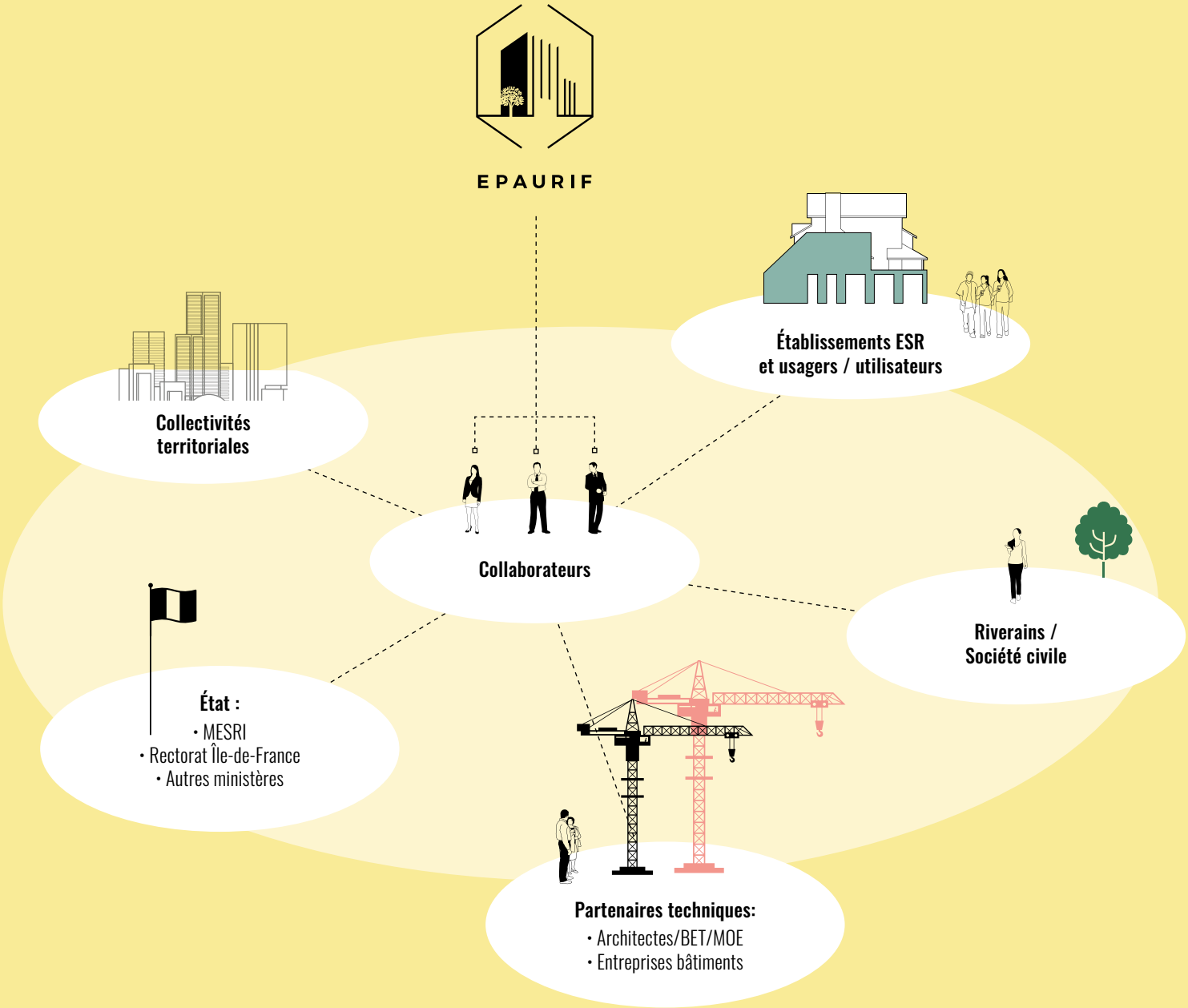
Il est nécessaire d'organiser encore davantage de transversalités internes : la disposition des locaux et l'organisation hiérarchique peuvent favoriser un certain cloisonnement entre les équipes, un manque de transversalité se fait sentir pour aller plus loin dans le fonctionnement en mode projet et la coopération entre services.

Il peut exister parfois des tensions avec les partenaires lors du déroulement des projets : une coordination plus régulière et une meilleure communication relative aux difficultés rencontrées pourraient faciliter les relations, l'Epaurif – et le MESRI par l'intermédiaire de l'établissement – visant d'apporter ses savoir-faire aux partenaires pour la réalisation optimale de leurs projets immobiliers, en aucun cas à se substituer à eux en tant que maitres d'ouvrage et utilisateurs finaux de ces projets.

De nouvelles compétences doivent être acquises en permanence : la complexité toujours accrue des règlementations techniques et des « règles de l'art » ou l'élargissement des missions de l'établissement (supervision de missions d'exploitation-maintenance dans le cadre de contrats globaux de partenariat…) nécessitent en permanence une adaptation des compétences des salariés de l'établissement pour répondre au mieux aux besoins de la communauté universitaire. Elle passe par la formation continue des salariés ou des recrutements spécialisés.

1.3.2 Enjeux et nouveaux éléments de contexte

L'Epaurif veille à développer une vision multi-parties prenantes des enjeux et des évolutions de son contexte.



Les différentes parties prenantes en relation avec l'Epaurif

Le monde de l'ESR change

Le paysage universitaire est en restructuration, approfondissant les rapprochements d'établissements et accordant davantage d'autonomie aux universités. Dans le champ du foncier et de l'immobilier, une part importante du patrimoine reste à rénover ou à adapter aux nouveaux besoins de la recherche et de l'enseignement.

Certaines universités et écoles s'organisent progressivement pour obtenir la dévolution de leur patrimoine et en dynamiser la gestion et la modernisation, avec l'appui de l'État. Ces mouvements se réalisent sur l'ensemble du territoire national, notamment en régions métropolitaines ou dans les départements et régions d'outre-mer et dans les collectivités d'outre-mer, territoires où aucun opérateur immobilier spécialisé n'est présent pour les accompagner, à l'exception de la métropole bordelaise. Par ailleurs investies dans des démarches stratégiques de coopération ou d'internationalisation, universités et écoles sont parfois amenées à concevoir ou participer à la création de campus à l'étranger, y compris sur le volet immobilier.

Dans cet environnement, l'Epaurif peut se positionner en partenaire de confiance du monde de l'ESR, assurant la préparation et la réalisation d'opérations immobilières importantes : il dispose à cet effet d'une véritable légitimité par son assise technique, sa relation privilégiée avec les financeurs et sa capacité d'action déjà établie. Il offre en outre l'avantage de pouvoir constituer, sous certaines conditions, un opérateur « in house » pour le monde de l'ESR et d'être ainsi plus facilement mobilisable pour aider à réaliser les projets.

Les priorités des pouvoirs publics évoluent

Acteur désormais important, voire incontournable, du paysage immobilier universitaire francilien, agissant pour le compte de l'État en partenariat étroit avec les établissements de l'ESR, l'Epaurif doit néanmoins constamment pouvoir justifier de sa compétence et de sa pertinence, dans un environnement en perpétuel mouvement et dans lequel le recours à ses services ne présente aucun caractère d'automaticité.

Aux enjeux classiques de conduite des opérations immobilières dans le respect d'objectifs de qualité fonctionnelle, de coûts et de délais, se surajoutent aujourd'hui d'autres attentes fortes, des pouvoirs publics comme des utilisateurs ou des riverains. Elles peuvent être liées à des préoccupations environnementales, sociales, sociétales, démographiques…

Dans le contexte spécifique post-crise sanitaire lié à la Covid-19 et de crise économique majeure, il est par ailleurs attendu de la puissance publique qu'elle participe rapidement et puissamment à la reprise économique attendue et à la mise en œuvre d'investissements durables et productifs.

À ces divers titres, l'Epaurif se doit d'entretenir une relation de confiance avec les partenaires de l'ESR comme avec son ministère de tutelle et les autres ministères associés à sa gouvernance. Cette confiance ne peut être fondée que sur sa technicité, sa capacité à être en permanence une force de proposition et de progrès et à apporter un avis technique externe, ainsi évidemment que sur une gestion exemplaire de la structure comme des projets qui lui sont confiés.

Les attentes des acteurs universitaires sont aussi diverses

Les établissements de l'ESR attendent une aide et des conseils sur des réflexions émergentes et sur l'avenir des besoins en termes de locaux universitaires, afin d'être en mesure de mieux piloter leurs projets immobiliers et gagner en attractivité et en pertinence. Cela couvre des domaines variés, tels que l'ingénierie financière des projets, le choix de solutions écoresponsables et innovantes, la digitalisation de l'immobilier, la mise à disposition d'espaces modernes et hybrides adaptés aux nouveaux usages de l'enseignement et de la recherche, l'expertise immobilière apportée à leurs projets stratégiques de développement, en France ou à l'étranger, ainsi qu'une « intelligence territoriale » avec l'écosystème urbain dans lequel s'inscrit l'université.

Cela requiert également pour l'Epaurif de pouvoir adopter des postures diverses selon les situations : faire de la pédagogie, organiser la montée en compétences et le parangonnage, accompagner les services dans l'analyse technique préparatoire à la prise de décision ou l'élaboration de contrats complexes, jusqu'à assurer comme il le fait historiquement un soutien plus appuyé pour réaliser le projet immobilier de A à Z, des premières réflexions stratégiques jusqu'à la stabilisation de l'exploitation.

Ces différents éléments représentent aussi bien des opportunités que des contraintes pour l'Epaurif, qui ont déjà conduit l'établissement à faire notablement évoluer son positionnement au cours des dernières années. Aujourd'hui arrivé à maturité après une décennie de diversification de ses missions, l'établissement est en capacité de jouer un rôle accru pour réussir la mutation du patrimoine immobilier de l'ESR.

2 – Axes et orientations stratégiques 2021-2025

Afin de répondre aux principaux enjeux et évolutions de son environnement, l'Epaurif s'est fixé 3 grands axes stratégiques pour les années à venir, afin de conforter sa valeur ajoutée auprès des pouvoirs publics comme des partenaires de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR).

2.1 Axe stratégique n°1

Amplifier la réalisation efficiente d'opérations immobilières de qualité pour l'ESR

Cet axe stratégique est centré sur le cœur de métier de l'Epaurif. Elle vise à s'assurer de la bonne réalisation des opérations immobilières confiées à l'Epaurif, en cours et à venir. Il s'agit avant tout de :

- **mener à bien les opérations confiées, en s'assurant de les réaliser correctement et dans une logique d'efficacité** sur la triple dimension Qualité – Coût – Délais, afin d'asseoir la qualité du service rendu ;
- **travailler en co-construction avec l'ensemble des partenaires (ESR, partenaires techniques) tout au long des opérations,** en anticipant leurs besoins et en s'organisant pour assurer continuité et cohérence des projets (au cas particulier de Saclay, l'Epaurif pourra travailler dans une logique d'ensemblier avec l'Etablissement Public d'Aménagement du Plateau de Saclay (EPAPS) afin de représenter l'intérêt des acteurs de l'ESR dans un contexte de projet d'aménagement) ;
- **assurer une montée en charge progressive de la structure pour accompagner des efforts d'investissement plus soutenus** sur la période (plan de relance, CPER : Contrat Plan Etat Région, 2021-2027) et pour élargir son spectre d'intervention en fonction des attentes éventuelles de l'État et des maitres d'ouvrage (accompagnement des premiers marchés en exploitation-maintenance, éventuelles opérations ESR hors Île-de-France, autres opérations immobilières de l'État).

2.2 Axe stratégique n°2

Renforcer son expertise au profit de l'ensemble des projets immobiliers de l'ESR

Cet axe stratégique traite principalement de la capacité de l'Epaurif à porter des logiques d'innovation et d'excellence pour les projets immobiliers. De fait, pour rester un acteur majeur dans le paysage de l'immobilier universitaire et apporter une plus-value par rapport à des intervenants locaux, l'établissement se doit de se positionner comme une force de proposition permanente pour l'amélioration des projets et veiller à la diffusion des bonnes pratiques.

Le déploiement de cet axe stratégique passe notamment par :

- **la promotion renforcée des approches de Développement Durable et de RSE** (Responsabilité Sociale des Entreprises) **ou des enjeux numériques** dans l'ensemble des opérations conduites par l'Epaurif et dans les échanges avec ses partenaires, notamment au niveau des cadrages financiers préalables ;
- **la poursuite des partenariats techniques développés ces dernières années, afin de renforcer l'expertise** des collaborateurs ou de faciliter l'intégration des évolutions fonctionnelles, techniques et technologiques dans les pratiques de l'établissement et leur capitalisation régulière ;
- **la participation de l'établissement aux animations des réseaux d'acteurs franciliens et nationaux de l'immobilier universitaire.**

2.3 Axe stratégique n°3

Optimiser la performance interne

Ce dernier axe stratégique est dédié au fonctionnement interne de l'Epaurif. L'établissement peut s'appuyer sur un certain nombre de forces pour son développement à venir. Mais cela ne peut se faire sans traiter efficacement des axes de progrès risquant de devenir des points de blocage.

Pour les années à venir, l'Epaurif a choisi de se concentrer sur les points suivants :

- **améliorer le contrôle interne existant et la gestion des risques ;**
- **harmoniser son fonctionnement interne** pour établir des standards communs de gestion de projet et fluidifier les relations entre les directions et services ;
- **déployer une politique RH attractive et pertinente** afin de sécuriser les savoir-faire, attirer et fidéliser les talents et réduire la rotation des effectifs dans un marché fortement concurrentiel.

La mise en œuvre de ces orientations stratégiques devra naturellement s'inscrire dans le respect des cadres budgétaires en crédits et en emplois déterminés annuellement en loi de finances. À ce titre, hors les priorisations de plans de charge et les marges dégagées par les gains d'efficience et démarches d'amélioration continue conduites par l'établissement, qui devront être poursuivies, toute évolution significative du volume des missions confiées à l'établissement devra le cas échéant être accompagnée d'une évolution de la Subvention pour charge de service public (SCSP) de l'établissement ou de moyens issus de financements de projets dédiés (par exemple sur le Plan de relance).

Un document de suivi des objectifs et des résultats prévus au titre de ce contrat sera présenté chaque année par le directeur général de l'Epaurif à son Conseil d'administration. Il précisera les réalisations, leur valeur ajoutée et l'atteinte des cibles définies tout en proposant d'éventuels ajustements tenant compte des évolutions contextuelles.

Pour assurer la mise en œuvre du Contrat d'objectifs et de performance ainsi que l'atteinte des objectifs assignés sur les cinq années d'exercice, l'établissement se dotera également d'un Projet d'établissement, document interne évolutif, qui couvrira la même période et définira plus précisément les modalités de mise en œuvre : plan d'actions détaillé, échéances et responsables internes

3– Objectifs opérationnels 2021-2025

Pour réaliser son ambition stratégique et relever les défis qui se présentent, l'Epaurif a décidé de se concentrer sur 12 grands objectifs opérationnels. Ces objectifs opérationnels ont été retenus pour leur pertinence, leur adéquation aux enjeux et attentes de l'ensemble des parties prenantes ainsi que pour leur contribution totale ou partielle à la réalisation des orientations stratégiques. Pour ce faire, la méthodologie d'élaboration retenue (cf. annexe 2) a permis d'élaborer une matrice de corrélation, afin de s'assurer du lien entre objectifs opérationnels et orientations stratégiques. Cette matrice est disponible en annexe 3.

3.1 Objectif opérationnel n°1

Développer une gestion de projet « de bout en bout »

Cet objectif opérationnel contribue très fortement à la réalisation de l'axe stratégique n°1 – Amplifier la réalisation efficiente d'opérations immobilières de qualité pour l'ESR, et dans une moindre mesure aux deux autres axes stratégiques.

La gestion de projet actuellement en vigueur au sein de l'Epaurif laisse parfois apparaître quelques lacunes, évoquées au paragraphe 1.3.1. Collaborateurs comme partenaires en sont bien conscients.

Ce point apparaît comme particulièrement important, car les opérations immobilières de l'ESR s'inscrivent dans la durée (parfois huit à dix ans pour certaines). Compte tenu de la rotation actuelle des effectifs et de la mobilisation successive de plusieurs équipes au sein de l'Epaurif, il est essentiel de **garantir la transmission d'un historique, de la continuité des décisions et des échanges pour la bonne réussite du projet immobilier en question et la satisfaction des différents partenaires.** Cela requiert donc une bonne coordination interne, une adhésion renouvelée aux choix et décisions pris en amont, ainsi qu'une transmission organisée de l'information.

L'Epaurif visera à améliorer sa performance en la matière selon trois axes prioritaires :

- **améliorer le partage et l'historicisation des informations clés d'une opération,** notamment d'un point de vue administratif (homogénéisation des documents de référence internes) ou financier, et budgétaire (acquisition et déploiement d'un logiciel de gestion de projet plus performant, qui sera articulé avec les outils comptables existants) ;
- **proposer à ses partenaires un référent unique par opération,** chargé au besoin de coordonner les échanges internes, et assurer une meilleure continuité dans le suivi des opérations par les équipes-projets (organisation en mode projet et des transitions pour mieux accompagner les changements d'interlocuteurs…) ;
- **renforcer le dialogue stratégique avec les partenaires** afin d'intégrer davantage leurs préoccupations dans le pilotage technique des opérations assuré par l'Epaurif, pouvoir leur apporter les conseils adéquats sans se substituer à leur décision, s'assurer de leur satisfaction et de la diffusion d'une information adaptée au sein de l'écosystème gravitant autour du projet.

3.2 Objectif opérationnel n°2

Mieux piloter les risques opérationnels et organiser les alertes auprès des maîtres d'ouvrage et financeurs

Cet objectif opérationnel contribue très fortement à la réalisation de l'axe stratégique n°1 – Amplifier la réalisation efficiente d'opérations immobilières de qualité pour l'ESR, et dans une moindre mesure aux deux autres axes stratégiques.

L'Epaurif a déjà mis en œuvre une démarche de gestion des risques. À ce jour, cette démarche s'est principalement concentrée sur la gestion des risques financiers, budgétaires et comptables, à l'échelle de l'établissement, enjeu évidemment stratégique et travail qui sera évidemment poursuivi (cf. Objectif opérationnel n°12).

Compte tenu des évolutions réglementaires et légales et des nécessités opérationnelles, l'Epaurif a également commencé à étendre cette dimension de pilotage des risques dans le cadre du suivi des opérations immobilières universitaires les plus importantes, dans leurs aspects opérationnel et budgétaire notamment. **L'établissement s'efforcera de partager de façon plus systématique avec les partenaires une évaluation et une anticipation des risques liés à chaque projet, afin de définir ensemble une approche pertinente pour les gérer, et de piloter également les risques opérationnels consolidés à l'échelle de l'établissement** (risques RH par exemple).

Il s'agit ici de se concentrer sur les risques critiques. Cette approche permet de définir des scénarii de gestion de crise et de mettre en place des démarches conjointes d'anticipation pour éviter que ces risques ne se produisent ou en limiter les conséquences. En particulier, des procédures seront développées pour alerter maîtres d'ouvrage et financeurs des risques de dérive budgétaire des opérations, qu'elles soient liées à des évolutions de programmation à l'initiative des futurs utilisateurs ou à des aléas techniques liés aux chantiers.

Cette gestion renforcée des risques opérationnels contribue à améliorer l'efficience de la gestion des opérations, la proximité et la logique de co-construction que l'établissement souhaite développer avec ses partenaires.

3.3 Objectif opérationnel n°3

Renforcer la valeur des prestations commandées et pilotées

Cet objectif opérationnel contribue très fortement à la réalisation de l'orientation stratégique n°1 – Amplifier la réalisation efficiente d'opérations immobilières de qualité pour l'ESR, et dans une moindre mesure aux deux autres axes stratégiques.

Pour conduire les opérations immobilières universitaires qui lui sont confiées, l'Epaurif mobilise des compétences, expertises et savoir-faire externes, que ce soit pour la conception des projets ou leur réalisation. Dès leur recrutement et tout au long de l'exécution du marché, l'Epaurif s'efforce d'interagir avec ses fournisseurs et prestataires, afin d'obtenir les meilleures prestations au bénéfice des projets immobiliers qui lui sont confiés.

L'Epaurif entend renforcer ces partenariats techniques **en structurant davantage le suivi de ses fournisseurs et prestataires et de la qualité de leur intervention, afin de s'assurer qu'ils s'inscrivent dans le respect de la stratégie de l'établissement et des objectifs de Qualité – Coût – Délais définis pour chaque opération.**

L'établissement formalisera progressivement des fiches de suivi des interventions pour les prestations les plus longues ou les plus onéreuses. Sur cette base et si le besoin s'en faisait sentir, il pourrait proposer le cas échéant au Conseil d'administration des adaptations de ses conditions générales de passation des marchés et poursuivra la mise à jour régulière de sa stratégie d'achats pour en assurer la pertinence.

3.4 Objectif opérationnel n°4

Participer à l'évaluation des enjeux immobiliers de l'ESR et connaître les besoins de ses partenaires

Cet objectif opérationnel contribue très fortement à la réalisation de l'axe stratégique n°1 – Amplifier la réalisation efficiente d'opérations immobilières de qualité pour l'ESR, et dans une moindre mesure aux deux autres axes stratégiques.

L'Epaurif contribue, via différentes études qu'il fait réaliser, à la connaissance des enjeux de l'immobilier universitaire francilien (constitution d'une base de référence avec l'APUR) ou à améliorer la définition des projets de l'ESR (actualisation pour le MESRI du Référentiel Immobilier de l'ESR, réalisation de guides avec l'Institut Paris Région).

L'Epaurif concentrera d'abord ses efforts sur l'achèvement des travaux précédemment engagés, notamment pour le Référentiel Immobilier de l'ESR, afin de contribuer à leur pleine appropriation par les établissements de l'ESR. Dans la poursuite de ces travaux, il pourra **également assurer à l'avenir un appui plus important pour le MESRI et ses services déconcentrés sous des formes diverses : participation à des groupes de travail, pilotage et réalisation d'études et monographies sur les réalisations et aspects remarquables de la production immobilière ESR en France ou à l'étranger, constitution et animation de bases de données de référence sur des sujets d'intérêt commun pour les universités), accompagnement des établissements à la préparation des CPER, du plan de relance, ou tout autre appel à projet national ou régional.**

Au-delà de ce rôle d'appui aux services centraux et régionaux de l'ESR, l'Epaurif se doit d'avoir une perception fine et régulièrement actualisée des besoins et des attentes de ses partenaires, de leurs évolutions et de leurs contraintes.

À ce titre, l'Epaurif s'efforcera de renforcer son écoute externe auprès de ses partenaires, qu'ils soient directement utilisateurs de ses services ou simplement membres de la communauté de l'ESR, et ses échanges sur ces questions avec les services ministériels.

Sur la base des demandes des établissements et en appui de la politique immobilière de l'État, il cherchera également **davantage à accompagner l'élaboration (notamment la primo-élaboration) de schémas pluriannuels de stratégie immobilière (SPSI) d'établissement ou de schémas** directeurs immobiliers (SDI) de sites.

Pour les opérations immobilières particulières et même si l'établissement n'est pas associé à l'ensemble des phases de vie du bâtiment, il participera au développement d'une culture de l'ensemble des coûts réels d'une opération (présentant par exemple les coûts de déménagement ou de premier équipement mobilier) ou des coûts complets avec son exploitation (analyse du cycle de vie).

Cette démarche s'inscrit dans une logique de co-construction et de partenariat de long terme avec les établissements, où la réussite et l'aboutissement des projets passent avant tout par des visées stratégiques partagées et une intelligence collective de la gestion des projets. L'Epaurif doit notamment pouvoir organiser ses interventions et son programme d'activités pour répondre aux besoins de la communauté de l'ESR, là où il est le plus pertinent.

3.5 Objectif opérationnel n°5

Organiser des retours d'expérience, les inscrire dans une démarche d'amélioration continue et de fidélisation des partenariats

Cet objectif opérationnel contribue très fortement à la réalisation de l'axe stratégique n°1 – Amplifier la réalisation efficiente d'opérations immobilières de qualité pour l'ESR, et dans une moindre mesure aux deux autres axes stratégiques.

En dix ans, l'Epaurif a su se construire une image positive dans le paysage de l'immobilier universitaire francilien, étant notamment reconnu pour son savoir-faire et son expertise technique.

N'étant pas un point de passage obligé pour les établissements pour la mise en œuvre de leurs opérations de rénovation ou de développement, l'Epaurif se doit de conforter cette image s'il souhaite toujours participer davantage au déploiement du programme immobilier ambitieux pour l'ESR dans les dix prochaines années.

L'établissement doit en conséquence avoir une perception plus fine de la façon dont ses partenaires apprécient ses différentes interventions auprès d'eux, sans nécessairement attendre la fin des projets sur lesquels il travaille.

À ce titre, l'Epaurif s'efforcera de **mettre en place une écoute externe plus régulière et structurée auprès de ses partenaires, qu'ils soient directement utilisateurs de ses services ou membres de la communauté de l'ESR.**

Pour être pertinente, l'organisation de ces retours d'expérience doit aussi permettre :

- d'apporter les correctifs immédiats utiles à l'action de l'Epaurif auprès de ses partenaires, afin de répondre au mieux à leurs besoins ; ces retours pourront notamment être partagés dans les instances internes de revue de projet ou de comité d'engagement afin de mobiliser les ressources utiles à ces améliorations souhaitées ;
- de progresser sur la capitalisation et la structuration de processus clés pour l'activité de l'établissement, dans une logique d'amélioration continue des interventions et des compétences internes à l'établissement ;
- d'organiser des communications ciblées sur certaines des compétences ou expériences acquises, pour lesquelles l'établissement n'est pas suffisamment identifié dans son environnement comme expert ou potentiel porteur de solutions.

3.6 Objectif opérationnel n°6

Développer des projets de haute qualité et faciliter l'intégration des innovations dans les pratiques de l'établissement

Cet objectif opérationnel contribue très fortement à la réalisation de l'axe stratégique n°2 – Renforcer son expertise au profit de l'ensemble des projets immobiliers de l'ESR, et dans une moindre mesure aux deux autres axes stratégiques.

Alors que les exigences des parties prenantes sont d'une façon générale de plus en plus élevées sur ces sujets, l'Epaurif se doit de pouvoir accompagner tous les maîtres d'ouvrage et utilisateurs pour répondre au mieux à leurs contraintes et à leurs projets actuels, tout en proposant des réponses adaptées aux enjeux sociétaux et environnementaux auxquels ils seront nécessairement confrontés à l'avenir.

Pour cela, l'établissement se doit de développer des expertises sur les principaux enjeux qui structurent les politiques immobilières et porter auprès des différents acteurs des ambitions de haute qualité en ces domaines, comme d'intégration des innovations :

- **enjeux environnementaux :** lutte contre le réchauffement climatique (économies d'énergie et d'émissions carbone ambitieuses/ production et usage d'énergies renouvelables), diminution, gestion et réemploi des déchets du bâtiment, analyse du cycle de vie des bâtiments, emploi de matériaux biosourcés et bas carbone, gestion raisonnée des ressources en eau, qualité de l'air intérieur, chantier « vert »… ;

enjeux sociaux : insertion par l'emploi de personnes issues de quartiers défavorisés et des jeunes diplômés, accompagnement des publics boursiers/en précarité et de l'autonomisation des étudiants par le développement des services supports de la vie étudiante et du logement social dédié… ;

enjeux sociétaux : sécurité des espaces réalisés, accessibilité à tous les handicaps, impact du numérique sur les usages et notamment sur les pratiques pédagogiques et de recherche avec leurs incidences immobilières éventuelles, co-construction/concertation/communication sur les projets, approche genrée des espaces, stratégie de valorisation et d'hybridation des fonctions et des espaces, rationalisation et principes de modularité et d'adaptabilité des espaces… ;

enjeux démographiques : + 300 000 étudiants attendus en France dans la décennie à venir, soit 10 % d'effectifs supplémentaires ;

enjeux budgétaires : analyse en coût complet du cycle de vie d'un bâtiment.

Pour ce qui concerne plus particulièrement le développement durable et notamment les enjeux environnementaux, la démarche engagée en ce sens en 2020 sera poursuivie de façon à **déboucher sur une politique interne structurée, des actions concrètes à court terme et des objectifs ambitieux à moyen terme.**

L'Epaurif veillera à ce que ses partenaires de l'ESR soient sensibilisés à ces enjeux et à ce que les actions correspondantes pertinentes soient intégrées ou a minima présentées dans les propositions liées aux projets immobiliers qu'il conduit, afin d'éclairer les choix des décideurs et financeurs.

Les convergences avec les politiques développées sur les territoires seront particulièrement recherchées, afin de s'inscrire dans des démarches avec un plus fort effet de levier.

3.7 Objectif opérationnel n°7

Poursuivre la politique de partenariats techniques institutionnels et contribuer à la diffusion de ressources et méthodes, tant en interne qu'auprès de ses partenaires

Cet objectif opérationnel contribue très fortement à la réalisation de l'axe stratégique n°2 – Renforcer son expertise au profit de l'ensemble des projets immobiliers de l'ESR, et dans une moindre mesure aux deux autres axes stratégiques.

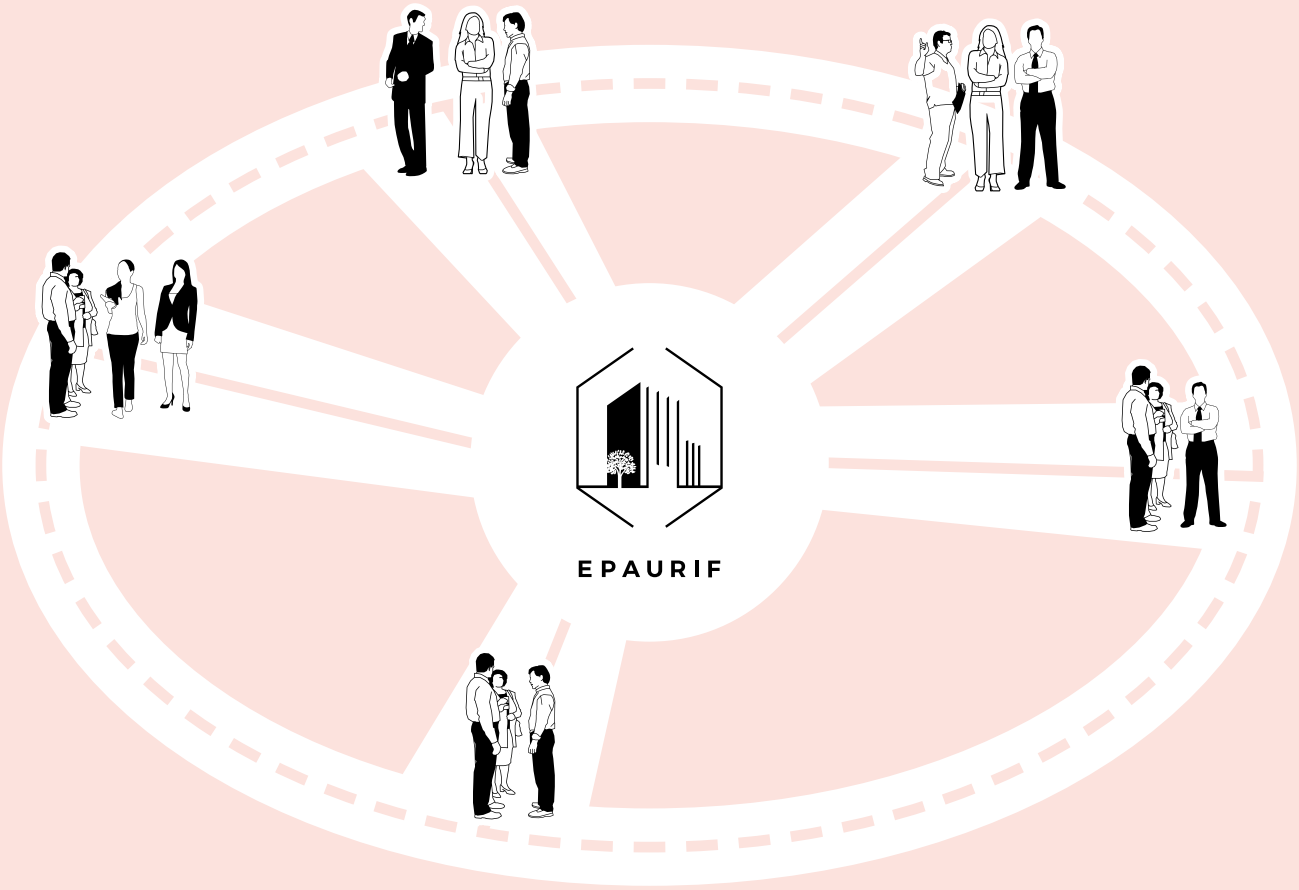
L'Epaurif a su, tout au long de la durée du précédent COP, renforcer et poursuivre ses collaborations avec des acteurs clés sur des sujets lui permettant d'apporter une plus-value dans son activité opérationnelle, mais également dans la connaissance des dynamiques franciliennes et du monde de l'ESR, au bénéfice des acteurs locaux et de ses partenaires.

À ce titre, les collaborations avec le CROUS de Paris sur le développement des activités de restauration et de vie étudiante, les agences d'urbanisme (Atelier Parisien d'Urbanisme - APUR, Institut Paris Région - IPR), le Centre Scientifique et Technique du Bâtiment - CSTB pour le développement de la maquette numérique ou l'association Ekopolis sur le pilotage des enjeux du développement durable appliqué aux opérations ont permis de contribuer à la production de ressources et d'études stratégiques, améliorant notamment la compréhension de certains sujets techniques et de ce fait les pratiques collectives. Les collaborations plus institutionnelles sur les projets, avec Fininfra, le Secrétariat général pour l'investissement (SGPI) ou la Direction immobilière de l'État, peuvent également être soulignées quant à l'apport sur la qualité des montages complexes, sur les volets économiques et juridiques.

Dans ce cadre, l'Epaurif compte poursuivre ces partenariats et identifier les réseaux d'acteurs complémentaires auxquels il pourrait utilement participer.

Cette politique de partenariats techniques institutionnels, sans être exclusive, servira de base à une **politique d'intégration plus poussée des innovations fonctionnelles, techniques et technologiques dans les pratiques de l'établissement et pourra être régulièrement partagée avec d'autres maîtres d'ouvrage.**

L'établissement poursuivra également le développement de compétences en matière **d'ingénierie financière, du recours aux montages complexes et à l'accompagnement de stratégies de valorisation du patrimoine.** Il s'agit par ces moyens de proposer aux partenaires de l'ESR une valeur ajoutée supplémentaire dans la réalisation de leurs projets immobiliers.



3.8 Objectif opérationnel n°8

Participer activement à l'animation de réseaux d'acteurs de l'ESR

Cet objectif opérationnel contribue très fortement à la réalisation de l'axe stratégique n°2 – Renforcer son expertise au profit de l'ensemble des projets immobiliers de l'ESR, et dans une moindre mesure aux deux autres axes stratégiques.

L'Epaurif participe régulièrement à des séminaires nationaux organisés par le MESRI pour partager l'expérience acquise dans le cadre de ses projets franciliens ou des démarches qu'il a animées pour le compte du MESRI (RIMESR par exemple).

Les échanges « spontanés » tenus à l'occasion de la récente crise sanitaire démontrent si nécessaire l'importance du partage d'expériences concrètes, de veille ou de documents types sur de nombreuses thématiques et situations communément rencontrées. Si l'Epaurif fonde l'une de ses forces dans sa masse critique d'opérations et de collaborateurs techniques, de nombreux intervenants dans les universités ou écoles peuvent en effet se retrouver isolés face à certaines difficultés techniques ou contractuelles.

Dans la filiation des propositions formulées en accompagnement de ce nouveau Référentiel Immobilier et en complément d'un investissement accru sur la réalisation d'études transversales, **l'Epaurif se propose aussi de prendre une part plus active dans la contribution à l'animation de réseaux techniques sur les thématiques immobilières, au profit de la communauté de partenaires de l'ESR.** Ces réseaux sont bien évidemment ceux déjà mis en place ou souhaités par les services nationaux et rectoraux, la Conférence des Présidents d'Université (CPU) et la Conférence des Grandes Écoles (CGE), voire par la Direction de l'Immobilier de l'État ou par d'autres établissements publics similaires à l'Epaurif.

Cet objectif opérationnel pourra être précisé à l'occasion d'une phase d'écoute et d'enquête initiale pour bien cerner les attentes et besoins des publics ciblés, ainsi que les ressources qui pourraient être mobilisées pour alimenter ces réseaux.

3.9 Objectif opérationnel n°9

Poursuivre la diversification des opérations, accompagner l'ouverture et un nouvel équilibre des activités de l'Epaurif

Cet objectif opérationnel contribue très fortement à la réalisation de l'axe stratégique n°1 – Amplifier la réalisation efficiente d'opérations immobilières de qualité pour l'ESR et dans une moindre mesure aux deux autres axes stratégiques.

Conformément aux objectifs formulés à sa création, l'Epaurif a réussi à diversifier son « portefeuille » d'opérations afin de répondre à la variété des besoins de développements immobiliers universitaires, au-delà de la rénovation du seul campus de Jussieu. De par l'engagement de ses collaborateurs et les savoir-faire acquis, l'Epaurif vise à réaliser ces opérations avec un niveau d'exigence de manière à satisfaire l'ensemble des parties prenantes.

Cet objectif a été pleinement atteint durant la période précédente, concomitamment à la fin des opérations sur le site de Jussieu dont le bilan a été réalisé en 2019 et traduit dans une convention de fin d'opération. Dans le même temps, l'établissement a été en mesure de renforcer son intervention auprès d'autres universités et grandes écoles pour la réalisation de projets de toutes natures : bâtiment isolé ou campus complet, études stratégiques ou chantiers, restructuration ou construction neuve, réaménagement ou modernisation, à Paris intra-muros ou auprès des autres établissements franciliens…

La diversification de ce portefeuille d'opérations s'est opérée dans un contexte de relative stabilité des effectifs et d'une recherche constante de productivité des équipes de l'établissement. Cette orientation générale d'efficience sera évidemment poursuivie. Sans y sacrifier, l'Epaurif a également contractualisé ponctuellement depuis 2016 le renforcement de ces équipes, dans le cadre de conventions de partenariats ou prestations de marchés spécifiques, prévoyant des moyens financiers dédiés. Ces effectifs supplémentaires ont ainsi permis de répondre effectivement et plus rapidement à des sollicitations nouvelles et parfois de diversifier les compétences attendues par les partenaires et nécessaires à la bonne réalisation des projets. Ces renforcements se font pour une période donnée, avec une perspective de retour au cadre RH et budgétaire définie par la loi à l'issue de ces conventions. C'est dans ce même cadre d'intervention que l'établissement envisage aussi d'accompagner, jusqu'en 2023 ou 2024, les nombreuses candidatures d'universités ou écoles à l'Appel à projets du Plan de relance, dédié à la transition énergétique de l'immobilier public pour lesquelles il a été sollicité.

Pour la période à venir, les enjeux immobiliers seront toujours plus dimensionnant pour le monde de l'ESR au regard de ses ambitions de développement : défis démographique, de la transition écologique, de l'ancrage de l'ESR dans les territoires et de l'internationalisation des établissements, capacités de développements notamment liées à la mise en œuvre du Plan de relance national suite à la crise sanitaire ou aux nouveaux CPER à compter de 2021, mise en œuvre de la future loi LPPR…

Par son mandat constitutif, l'Epaurif intervient aujourd'hui sur la région Île-de-France. **L'Epaurif s'efforcera donc d'apporter une contribution accrue aux stratégies et projets immobiliers de l'ESR en Île-de-France, notamment en lien avec les opérations retenues au titre du Plan de Relance ou du CPER 2021-2027.**

Par ailleurs, ces dernières années, s'est posée la question d'une possible extension de ce périmètre, notamment recommandée par la Cour des Comptes dans son rapport public annuel 2018 (extension nationale, afin de faire bénéficier d'autres établissements du champ de l'« ESR » des savoir-faire acquis) ou sollicitée par la Direction de l'Immobilier de l'État (extension horizontale, appui sur la rénovation de biens domaniaux). **En fonction des attentes de l'État et notamment du MESRI, l'Epaurif pourra réfléchir aux modalités d'une intervention sur une base géographique élargie, par exemple aux régions métropolitaines ou aux Outre-mers d'établissements d'enseignement supérieur, ou en réponse à des demandes relevant de la Politique Immobilière de l'État.**

Dans une logique de performance et de subsidiarité avec les établissements, opérateurs et prestataires existants, l'Epaurif continuera en tout état de cause à privilégier les projets les plus techniques, les plus ambitieux ou ceux connaissant le plus de difficultés, afin qu'il puisse apporter la meilleure valeur ajoutée.

Les contributions complémentaires de l'Epaurif pour la réalisation d'études transversales ciblées et l'animation de réseaux techniques participeront également d'une diversification accrue des interventions de l'établissement.

Dans ce cadre, il reviendra donc à l'établissement, en relation avec sa tutelle, de rechercher un équilibre au niveau de l'ensemble des opérations qui lui sont confiées, de manière à assurer une diversité de missions, une variété d'opérations de nature à conforter son expertise technique et à répondre aux enjeux de développement de l'immobilier de l'ESR fixés par l'État. Le Conseil d'administration et le ministère de tutelle veilleront notamment à ce que d'éventuelles nouvelles activités soient bien financées par des contributions adaptées au budget de l'établissement et ne se réalisent pas au détriment des activités antérieurement développées, notamment pour la mise en œuvre opérationnelle des projets immobiliers complexes.

3.10 Objectif opérationnel n°10

Développer l'attractivité de l'Epaurif en tant qu'employeur

Cet objectif opérationnel contribue très fortement à la réalisation de l'axe stratégique n°3 – Optimiser la performance interne, et dans une moindre mesure aux deux autres axes stratégiques.

Depuis de nombreuses années, l'Epaurif est confronté à une rotation importante de ses effectifs, situation qui trouve certainement son origine dans une combinaison de facteurs : collaborateurs plutôt recrutés en début de carrière, politique salariale qui restera plus modérée que dans les structures privées du secteur, taille de la structure qui limite les parcours professionnels pouvant être proposés...

Cette situation conduit à recruter régulièrement des collaborateurs qui apportent une nouvelle énergie et des expertises et expériences variées. Mais elle peut aussi devenir problématique si elle met en risque la sécurisation des connaissances et des savoir-faire ou la bonne marche des opérations.

L'établissement doit donc à la fois s'efforcer **de fidéliser davantage ses collaborateurs et de rester un recruteur identifié et attractif pour atteindre ses objectifs,** sur un marché de l'emploi par ailleurs dynamique et dans une dynamique de raréfaction progressive des compétences techniques dans la fonction publique d'État.

De fait, la politique RH de l'établissement doit être ajustée en permanence et articulée :

- à la fois avec la stratégie et la communication interne pour développer le sentiment d'appartenance à un établissement public singulier et d'exercice d'une mission de service public valorisante ; le succès de cette démarche passe évidemment par le maintien de conditions de travail suffisamment attractives, en termes contractuels comme d'environnement et d'ambiance de travail ;
- en même temps avec la représentation et la communication externe pour faire connaître et améliorer la « marque employeur » de l'établissement. L'Epaurif doit améliorer la visibilité de son action et communiquer plus régulièrement sur ses réalisations, les spécificités de ses métiers ou les innovations qu'il contribue à mettre en œuvre dans les projets, en particulier en direction des publics cibles usuels de ses recrutements ;
- tout en intégrant les contraintes attachées à la gestion des ressources humaines des établissements publics à caractère administratif : maintien de la cohérence des rémunérations avec celles des autres employeurs publics et en particulier avec les employeurs publics d'origine et pilotage global de la masse salariale dans le cadre budgétaire défini par le Conseil d'administration.

3.11 Objectif opérationnel n°11

Capitaliser sur les savoir-faire

Cet objectif opérationnel contribue très fortement à la réalisation de l'axe stratégique n°3 – Optimiser la performance interne, et dans une moindre mesure aux deux autres axes stratégiques.

L'Epaurif est fier d'attirer des talents et de développer les compétences de ses collaborateurs. Par la nature des opérations réalisées jusqu'à ce jour, l'Epaurif a pu acquérir des expertises pointues en matière d'opérations immobilières, utiles pour ses projets universitaires, telle que par exemple la gestion de l'amiante présente dans les constructions anciennes ou l'organisation de transferts complexes d'équipements scientifiques.

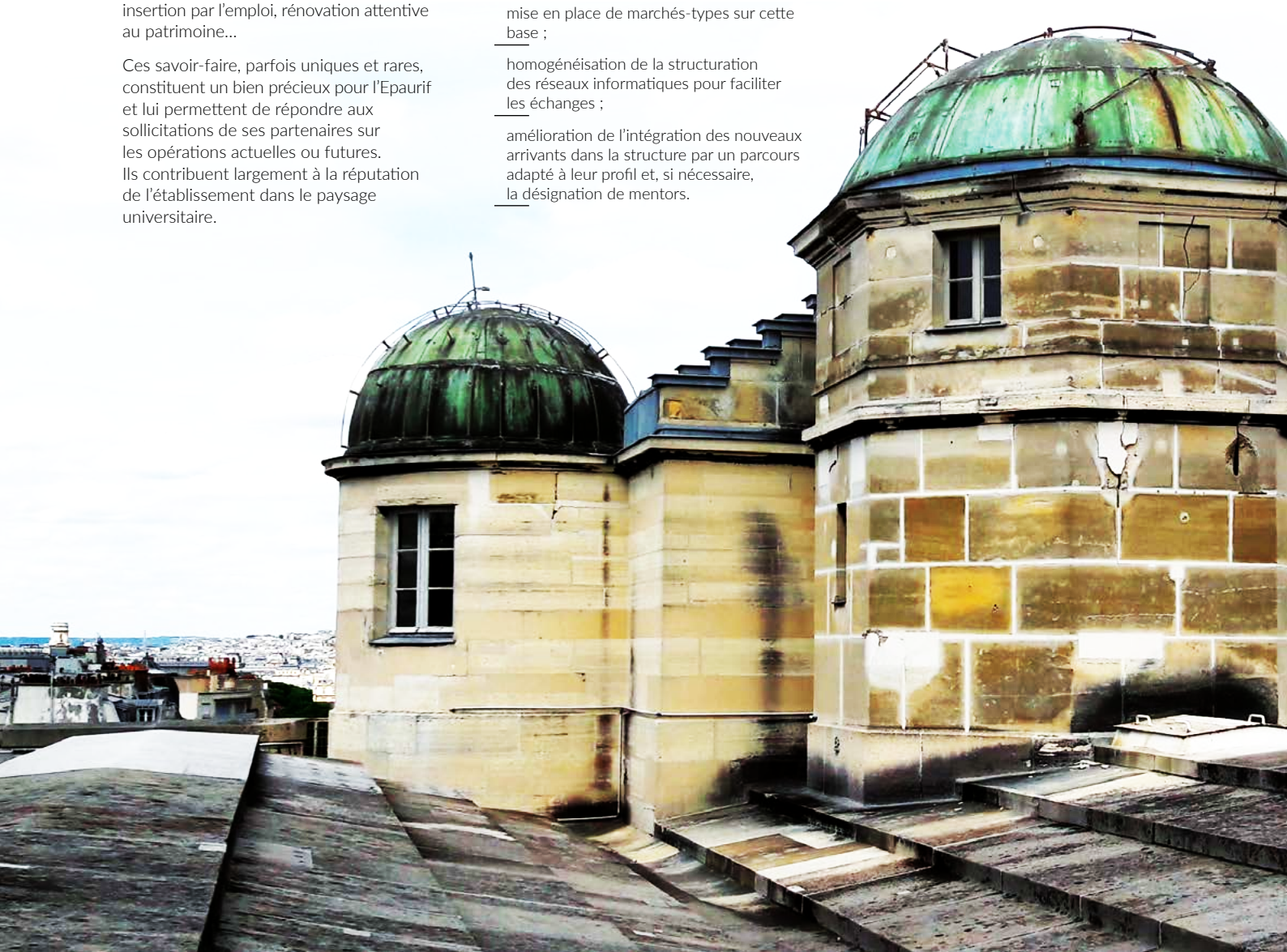
L'Epaurif a par ailleurs déjà conduit ou engagé des opérations immobilières universitaires innovantes ou remarquables à plusieurs égards : performance énergétique et énergies propres, certification développement durable, insertion par l'emploi, rénovation attentive au patrimoine…

Ces savoir-faire, parfois uniques et rares, constituent un bien précieux pour l'Epaurif et lui permettent de répondre aux sollicitations de ses partenaires sur les opérations actuelles ou futures. Ils contribuent largement à la réputation de l'établissement dans le paysage universitaire.

Afin de répondre aux enjeux de demain, **l'établissement se doit de capitaliser sur ces expertises afin de les sécuriser. Il organisera leur recensement progressif et des retours d'expériences afin de tirer des enseignements de ces expériences, de capitaliser sur les bonnes pratiques et d'anticiper les éventuels écueils** qui pourraient affecter d'autres projets de même nature. Cela permettra également de nourrir et orienter les réflexions en interne sur de nouvelles opportunités, d'anticiper l'arrivée d'évolutions techniques ou technologiques et de développer si besoin compétences complémentaires nécessaires pour répondre aux attentes des partenaires sur ces sujets.

Plusieurs démarches internes engagées pourront servir de levier dans le but d'atteindre cet objectif, par exemple :

- mise en place de référents techniques sur un sujet ou création de binômes sur certaines thématiques ;
- formation interne et mise en commun des formations suivies ;
- organisation de retours d'expériences formalisés ;
- mise en place de marchés-types sur cette base ;
- homogénéisation de la structuration des réseaux informatiques pour faciliter les échanges ;
- amélioration de l'intégration des nouveaux arrivants dans la structure par un parcours adapté à leur profil et, si nécessaire, la désignation de mentors.



3.12 Objectif opérationnel n°12

Harmoniser les modes de fonctionnement internes

Cet objectif opérationnel contribue très fortement à la réalisation de l'axe stratégique n°3 – Optimiser la performance interne, et dans une moindre mesure aux deux autres axes stratégiques.

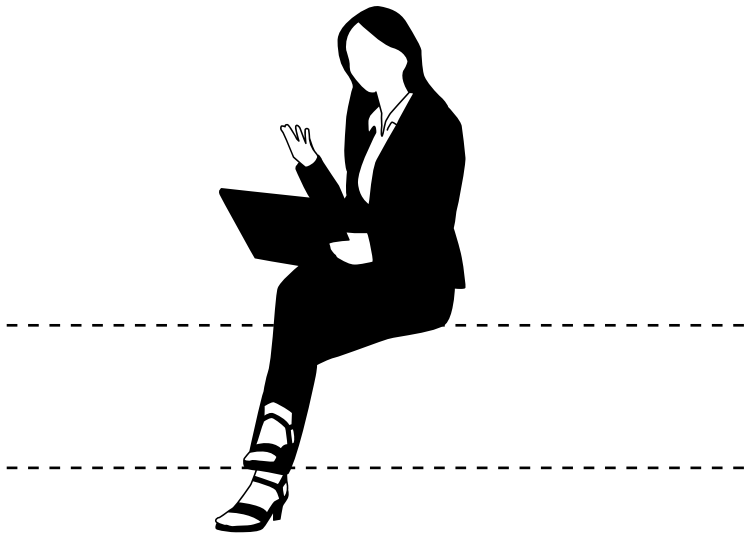
L'Epaurif a progressivement structuré son organisation interne en élaborant et déployant diverses initiatives positives (procédures, documents types…). Pour autant, des axes de progrès sont identifiés ; la mise en place de modes de travail à même de renforcer et garantir plus aisément la sécurité juridique des opérations, une fluidité accrue des échanges au sein de l'établissement et la bonne intégration des nouveaux arrivants dans un contexte de fort renouvellement des effectifs constitueraient par exemple un atout supplémentaire pour l'établissement.

Dans le cadre de l'élaboration d'une cartographie du fonctionnement interne des processus et des nouveaux besoins, les bonnes pratiques seront identifiées pour les généraliser, de même que les points de blocage pour proposer des parades n'alourdissant pas la gestion opérationnelle des projets. La poursuite de l'implémentation d'une telle « démarche processus » permettra de consolider une vision commune du fonctionnement de l'établissement et de la gestion des opérations. Cette démarche renforcera en outre la responsabilisation et l'autonomie des équipes, les rendant plus efficientes sur le terrain et contribuant au professionnalisme et à l'expertise de l'établissement.

Les documents formalisés dans ce cadre alimenteront une véritable gestion documentaire, avec un espace virtuel partagé, mieux structuré, sécurisé et accessible à tous et à distance. Pour que cet espace constitue une référence interne, il importe qu'il soit régulièrement utilisé et mis à jour, incluant des documents types comme des informations sur les opérations passées et en cours. Le recours systématique à ces documents partagés permet en outre une intégration plus rapide par les équipes de l'Epaurif des changements introduits par les évolutions de la règlementation.

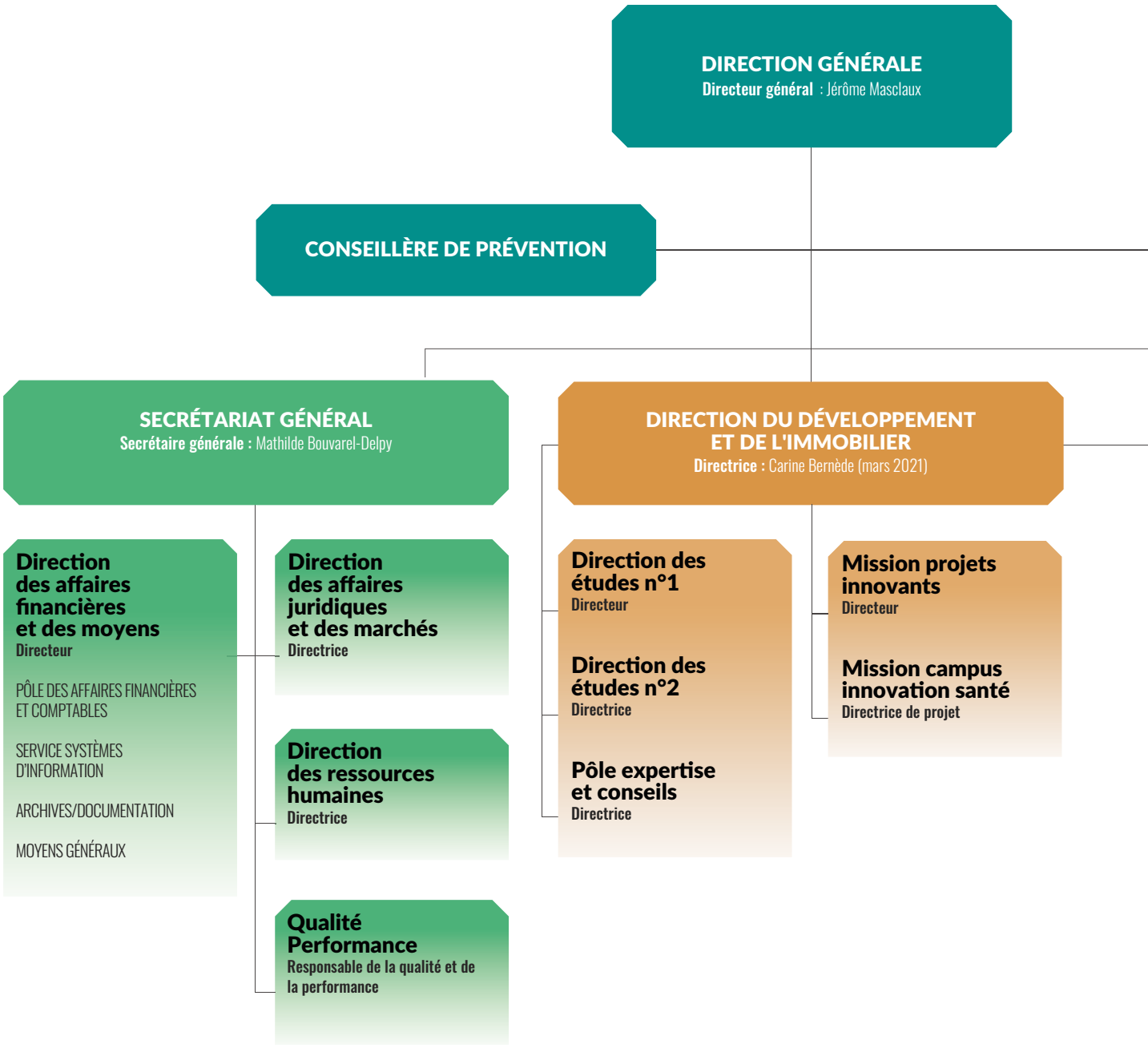
Parmi les autres actions concourant notablement à l'harmonisation des modes de fonctionnement interne, il convient de mettre en évidence **la démarche de contrôle interne comptable et budgétaire, initiée dès 2013 et consolidée au fil des années. Dans la logique de maîtrise des risques financiers, elle sera poursuivie afin de concourir à la qualité des comptes de l'établissement et à la performance de sa gestion.**

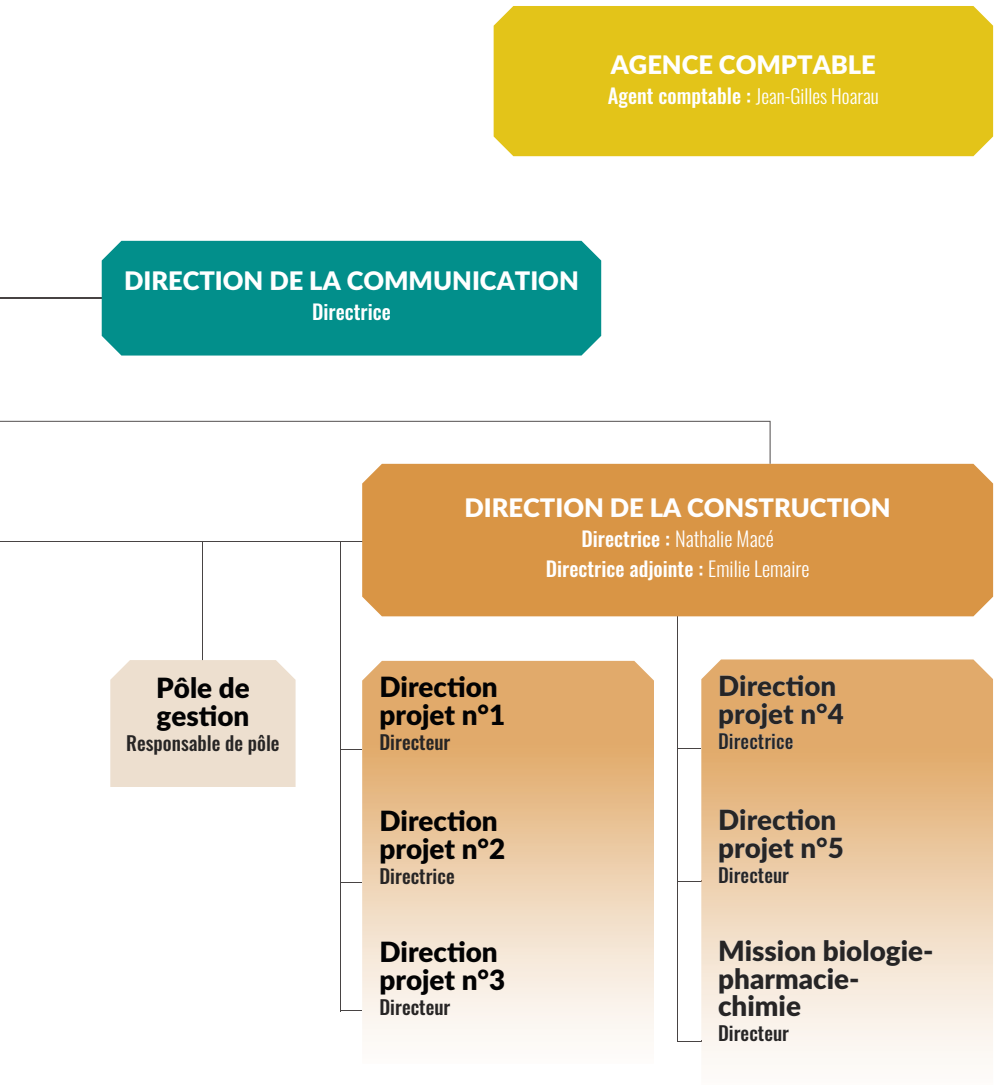
L'établissement veillera également à **adapter régulièrement la configuration de ses locaux à ses évolutions d'organisation et notamment d'effectifs.** Cette action est évidemment indispensable pour offrir un cadre de travail adapté à ses salariés et attractif. Elle pourra également contribuer à améliorer la fluidité des échanges au sein de l'établissement : celle-ci doit en effet faciliter tant les échanges que ce soit entre équipes techniques (pour le partage d'expérience) ou entre ces dernières et les équipes du secrétariat général (pour une amélioration de la prise en compte des aspects juridiques et budgétaires dans l'exécution des missions). Ces adaptations s'inscriront d'ailleurs dans un contexte général qui accorde désormais une place inédite au télétravail et, à court terme, dans un contexte sanitaire spécifique (Covid-19).



4 – Annexes

4.1 Organigramme de l'Epaurif au 1er janvier 2021




AGENCE COMPTABLE
Agent comptable : Jean-Gilles Hoarau
DIRECTION DE LA COMMUNICATION
Directrice
DIRECTION DE LA CONSTRUCTION
Directrice : Nathalie Macé
Directrice adjointe : Emilie Lemaire
Pôle de gestion
Responsable de pôle
Direction projet n°1
Directeur
Direction projet n°2
Directrice
Direction projet n°3
Directeur
Direction projet n°4
Directrice
Direction projet n°5
Directeur
Mission biologie-pharmacie-chimie
Directeur

4.2 Méthodologie d'élaboration du COP

L'élaboration du COP 2021-2025 s'est appuyée sur une méthode éprouvée de définition et de déploiement de stratégie, la méthode Hoshin Kanri, aujourd'hui pratiquée par de nombreuses organisations en France et dans le monde entier. Les six étapes mises en œuvre sont précisées ci-après.

La démarche s'est également inspirée du guide méthodologique pour la construction de contrats d'objectifs et de performance (COP), proposé par le ministère de l'Action et des Comptes Publics, notamment pour choisir la structure du COP.

Enfin, cette démarche s'est inscrite dans une logique participative, associant l'ensemble des parties prenantes à des étapes clés de la réflexion et de l'élaboration du COP.

L'étape 1 de la démarche engagée par le Comité de Direction a consisté à définir la mission de l'Epaurif, sa raison d'être au-delà des attendus statutaires, ses métiers et les services délivrés.

L'étape 2 a permis de dresser l'état des lieux, aussi bien en interne qu'en externe. Cette étape s'est appuyée sur une double écoute. L'écoute externe a consisté à s'entretenir auprès de 9 partenaires de l'Epaurif : présidents d'universités, rectorat de Paris, conseil régional Île-de-France, tutelle ministérielle et tutelle budgétaire, etc. L'écoute interne s'est appuyée à la fois sur des entretiens individuels avec les membres du CODIR et sur des ateliers avec l'ensemble des managers et du personnel. Les éléments collectés ont été injectés en entrée de l'élaboration de la matrice d'analyse SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces), définie lors d'un séminaire du CODIR.

L'étape 3 consistait à construire la vision 2025 de l'Epaurif et à identifier à cet horizon les enjeux majeurs pour chaque partie prenante clé. Il s'agissait donc de se projeter à 5 ans en s'appuyant sur les attentes des différentes parties intéressées. Huit groupes de parties prenantes ont été pris en compte, notamment au moyen d'entretiens ciblés :

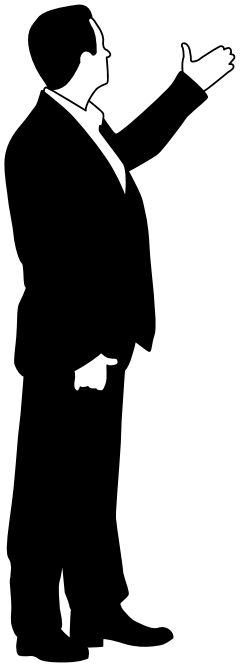
- Tutelle
- Rectorat Île-de-France
- Collectivités territoriales, ville de Paris, région Île-de-France
- Partenaires ESR, gouvernance
- Partenaires ESR, utilisateurs
- Société civile, riverains
- Partenaires techniques
- Collaborateurs

L'étape 4 visait à identifier les orientations stratégiques, destinées à répondre à la mission et à la vision de l'Epaurif, en tenant compte de ses forces / faiblesses, ainsi que de ses principaux enjeux. Ces axes stratégiques ont été complétés par des objectifs stratégiques. Trois principales orientations stratégiques ont été identifiées.

L'étape 5 visait à préciser les objectifs opérationnels de l'Epaurif en réponse aux axes et objectifs stratégiques. Cette étape a d'abord fait l'objet d'ateliers avec le management qui a permis de produire des objectifs opérationnels. Afin de s'assurer du bon alignement entre ces objectifs opérationnels (OP) et les orientations stratégiques, une matrice de corrélation a été construite pour évaluer le degré de contribution de chaque objectif opérationnel à chaque orientation stratégique. La matrice obtenue montre un bon équilibre de contribution aux 3 axes stratégiques et souligne les objectifs opérationnels clés (les plus forts contributeurs).

L'étape 6 a rassemblé l'ensemble du personnel de l'Epaurif avec un double objectif. D'une part, il s'agissait de partager les éléments clés définis pour le nouveau COP avec tous les collaborateurs. D'autre part, 10 ateliers ont permis de recueillir les idées et suggestions des équipes, relatives aux actions à mener pour chaque objectif opérationnel.

Ce travail a fait ensuite l'objet de plusieurs réinterrogations collectives successives pour l'affiner et l'adapter aux évolutions de contexte en 2020 et aux nouvelles priorités fixées par le ministère de tutelle.



ÉTAPE 1

ÉTAPE 2

ÉTAPE 3

ÉTAPE 4

ÉTAPE 5

ÉTAPE 6

4.3 Matrice de corrélation entre Orientations stratégiques et Objectifs opérationnels

	1 : Amplifier la réalisation efficiente d'opérations immobilières de qualité pour l'ESR		
Objectifs stratégiques	OS n°1.1 : Mener à bien les opérations en QCD[1]	OS n°1.2 : Travailler en co-construction tout au long des opérations pour assurer continuité et cohérence	OS n°2.1 : Promouvoir les approches RSE[2] / DD[3] et enjeux numériques sur les opérations
Objectifs opérationnels			
OO n°1 : Développer une gestion de projet « de bout en bout »	3	3	
OO n°2 : Mieux piloter les risques opérationnels et organiser les alertes auprès des maîtres d'ouvrage et financeurs	3	3	
OO n°3 : Renforcer la valeur des prestations commandées et pilotées	3	3	
OO n°4 : Participer à l'évaluation des enjeux immobiliers de l'ESR et connaître les besoins de ses partenaires		2	1
OO n°5 : Organiser des retours d'expérience, les inscrire dans une démarche d'amélioration continue et de fidélisation des partenariats		3	1
OO n°6 : Développer des projets de haute qualité et intégrer les innovations dans ses pratiques	1		3
OO n°7 : Poursuivre la politique de partenariats techniques institutionnels et faciliter l'intégration des innovations dans les pratiques de l'établissement	1		
OO n°8 : Participer activement à l'animation de réseaux d'acteurs franciliens/nationaux de l'ESR			
OO n°9 : Poursuivre la diversification des opérations, accompagner l'ouverture et un nouvel équilibre des activités de l'Epaurif	3	1	
OO n°10 : Développer l'attractivité de l'Epaurif en tant qu'employeur	1		1
OO n°11 : Capitaliser sur les savoir-faire	2	1	
OO n°12 : Harmoniser les modes de fonctionnement internes	1	1	

Critères de contribution de chaque objectif opérationnel :
contribution forte : 3 points
contribution moyenne : 2 points
contribution forte : 1 point
contribution forte : 0 point

1. QCD : Qualité-coût-délais
2. RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises
3. DD : Développement Durable

Orientations stratégiques 2021-2025				
2 : Renforcer son expertise au profit de l'ensemble des projets immobiliers de l'ESR		3 : Optimiser la performance interne		
OS n° 2.2 : Poursuivre nos partenariats techniques	OS n°2.3 : Participer à l'animation de réseaux d'acteurs de l'immobilier universitaire	OS n° 3.1 : Améliorer le contrôle interne et la gestion des risques	OS n° 3.2 : Harmoniser nos modes de fonctionnement	OS n° 3.3 : Déployer une politique RH attractive et pertinente
1		1	1	1
		3	1	1
		1	2	
1	3		1	
1		1	2	1
2	1	1		
3	1			2
	3	1	2	
2			1	2
		1	2	3
		2	3	1
1		2	3	

4.4 Définition des indicateurs cibles liés aux objectifs opérationnels et modalités de calcul

Les indicateurs permettant de suivre l'avancement des différents objectifs pourraient être les suivants. Ils pourront être adaptés dans le temps en fonction des résultats obtenus et des évolutions des priorités opérationnelles.

Orientations stratégiques	Indicateurs retenus	mode de calcul	Cible 2021
Objectifs opérationnels			
OO n°1 : Développer une gestion de projet « de bout en bout »	Formalisation et déploiement d'outils de gestion opérationnelle de projet perfomante - Jalons.	Jalons franchis.	Formalisation d'un modèle de fiche projet et mise en oeuvre sur 10 opérations. Réunions de passation d'un GT sur la passation des projets études/ phases opérationnelles. Mise en place d'un logiciel GOP : • lancement consultation et choix outil ; • acquisition des licences du logiciel de gestion opérationnelle de projet (ou sélection du service) et engagement de la préparation du déploiement qui sera effectif en 2022.
OO n°2 : Mieux piloter les risques opérationnels et organiser les alertes auprès des maîtres d'ouvrage et financeurs	**n° 1 :** Formalisation d'une méthode d'analyse des risques. **n° 2 :** Taux de projets ayant fait l'objet de présentation d'une analyse des risques en COPIL.	Nombre de projets ayant fait l'objet de présentation d'une analyse des risques en COPIL / Nbre total de projets ayant fait l'objet d'un COPIL.	**n° 1 :** Formalisation-type de l'analyse des risques pour les COPIL. **n° 2:** Mise en œuvre sur 50 % des projets (projets en phase active faisant l'objet d'un COPIL au 2e semestre)
OO n°3 : Renforcer la valeur des prestations commandées et pilotées	**n° 1 :** Formalisation d'une méthode d'évaluation - Jalons. **n° 2 :** Nombre de fiches d'évaluation des prestataires les plus stratégiques réalisées ou actualisées.	Formalisation méthode - Jalon franchis. Nombre de fiches d'évaluation des prestataires.	Formalisation méthode et test de l'outil de recueil sur un échantillon représentatif des marchés les plus stratégiques passés par l'établissement.
OO n°4 : Participer à l'évaluation des enjeux immobiliers de l'ESR et connaître les besoins de ses partenaires	Nombre d'Etudes ou démarches transversales, notamment réalisées pour le compte du MESRI, et de SPSI ou SDI pour lesquels l'EPAURIF assure la maîtrise d'ouvrage déléguée ou l'accompagnement.	Etudes ou démarches transversales, notamment réalisées pour le compte du MESRI + SPSI ou SDI pour lesquels l'EPAURIF assure la maîtrise d'ouvrage déléguée ou l'accompagnement.	2 études ou démarches initiées.
OO n°5 : Organiser des retours d'expérience, les inscrire dans une démarche d'amélioration continue et de fidélisation des partenariats	Nombre de réunions de bilan annuel avec les partenaires.	Partenaires avec lesquels au moins 1 réunion de bilan annuel faisant l'objet d'un CR formalisé a été effectuée (niveau DG et/ou DT).	Organisation de premiers retours d'expérience : cadre d'enquête satisfaction « qualitative » et test sur 5 partenariats.
OO n°6 : Développer des projets de haute qualité et intégrer les innovations dans ses pratiques	Formalisation et mise en œuvre d'une stratégie de DD et RSE - Jalons.	Jalons franchis.	Réalisation d'un audit de l'existant Elaboration d'un plan d'actions opérationnel (gestion des déchets et réemploi) - dans le cadre du dispositif Démocles. Mise en œuvre de la démarche HQE sur Campus Nation et Bâtiment Durable Francilien (BDF) Ekopolis. Mise en œuvre d'une démarche BIM.
OO n°7 : Poursuivre la politique de partenariats techniques institutionnels et faciliter l'intégration des innovations dans les pratiques de l'établissement	**n° 1 :** Nombre de partenariats techniques poursuivis et valorisation des productions effectuées dans ce cadre. **n° 2 :** Poursuite du BIM sur les opérations neuves.	Nombre de partenariats techniques poursuivis. Liste des projets en cours.	**n° 1 :** 5 partenariats techniques poursuivis. **n° 2 :** Poursuite du BIM sur les opérations neuves.
OO n°8 : Participer activement à l'animation de réseaux d'acteurs franciliens/nationaux de l'ESR	Nombre de réunions de réseaux/ événements thématiques dont l'organisation/animation est tout ou partiellement assurée par l'EPAURIF.	Nombre de réunions de réseaux/ événements thématiques dont l'organisation/animation est tout ou partiellement assurée par l'EPAURIF.	3 réunions de réseaux/événements thématiques.
OO n°9 : Poursuivre la diversification des opérations, accompagner l'ouverture et un nouvel équilibre des activités de l'EPAURIF	Mise en œuvre du plan de charges selon directives reconnues - Jalons.	Jalons franchis.	Proposition à la tutelle d'une méthodologie et d'axes directeurs pour la définition du plan de charges de l'EPAURIF.
OO n°10 : Développer l'attractivité de l'EPAURIF en tant qu'employeur	Durée moyenne de recrutement (vacance ou création de poste).	délai moyen entre identification du besoin (démission, création de poste) et lettre d'engagement.	< 2,5 mois.
OO n°11 : Capitaliser sur les savoir-faire	**n° 1 :** Formalisation d'une méthodologie pour les retours d'expéreinces internes. **n° 2 :** Nombre de retours d'expérience réalisés- Jalon.	Méthodologie/Nombre de retours d'expérience, notamment opérationnelle, réalisés en interne EPAURIF et formalisés.	**n° 1 :** Méthodologie formalisée. **n° 2 :** 1 RETEX.
OO n°12 : Harmoniser les modes de fonctionnement internes	Taux de procédures mises à jour.	Nbre procédures validées ou actualisées/Nombre total de procédures.	40 % de procédures revues.

BDF : Bâtiment Durable Francilien - GOP : Gestion Opérationnelle de Projets - RETEX : Retour d'expérience - BPC : Biologie-Pharmacie-Chimie - BEM : Bâtiment d'Enseignements Mutualisés - CSU : Centre Sportif Universitaire - MNHN : Muséum National d'Histoire Naturelle - DG : Direction Générale - DT : Directions Techniques - SPSI : Schéma pluriannuel de stratégie immobilière - SDI : Schéma directeur

Cible 2022	Cible 2023	Cible 2024	Cible 2025
Déploiement méthode gestion de projet sur toutes les opérations nouvelles.	Déploiement méthode gestion de projet sur toutes les opérations nouvelles.	Déploiement méthode sur toutes les opérations.	Déploiement méthode sur toutes les opérations.
50 %	60 %	80 %	80 %
Déploiement de la méthode. 20 fiches.	Déploiement de la méthode. 40 fiches.	Evaluation de l'usage fait et réajustement de la méthode. Déploiement. 40 fiches.	Déploiement de la méthode. 40 fiches.
2 études ou démarches initiées.	2 études ou démarches initiées.	2 études ou démarches initiées.	2 études ou démarches initiées.
> 12 réunions de bilan annuel.	> 12 réunions de bilan annuel.	> 12 réunions de bilan annuel.	> 12 réunions de bilan annuel.
Suivi du plan d'actionsSuivi certification des projets AgroParis Tech/INRAE, pôle BPC et BEM-Ecole polytechnique. Poursuite démarche Ekopolis sur Math Stic et université Paris 8.	Poursuite démarche Ekopolis sur Math Stic et université Paris 8. Suivi certification CHU Saint Ouen Grand Paris Nord, CSU (université Paris-Nanterre) et MNHN Brunoy.	Poursuite démarche.	Poursuite démarche.
n° 1 : 6 partenariats actifs (axes d'études à déterminer. **n° 2 :** Poursuite du BIM sur les opérations neuves.	**n° 1 :** 6 partenariats techniques poursuivis (axes d'études à déterminer). **n° 2 :** Poursuite du BIM sur les opérations neuves.	**n° 1 :** 7 partenariats techniques poursuivis (axes d'études à déterminer). **n° 2 :** Poursuite du BIM sur les opérations neuves.	**n° 1 :** 8 partenariats techniques poursuivis (axes d'études à déterminer). **n° 2 :** Poursuite du BIM sur les opérations neuves.
5 réunions de réseaux/événements thématiques.	5 réunions de réseaux/événements thématiques.	5 réunions de réseaux/événements thématiques.	5 réunions de réseaux/événements thématiques.
Prospection et mise en œuvre du plan de charges élargi.	Prospection et mise en œuvre du plan de charges élargi.	Prospection et mise en œuvre du plan de charges élargi.	Prospection et mise en œuvre du plan de charges élargi.
< 2,5 mois	< 2,5 mois	< 2,5 mois	< 2,5 mois
10	10	10	10
70 %	80 %	90 %	90 %

Epaurif
103 rue Réaumur 75002 Paris
www.epaurif.fr

Directeur de publication :
Jérôme Masclaux
Direction de la communication :
Aurélia Ver Eecke

Conception et réalisation :
Alkimiki

Crédits photos :
Hélène Peter, Sylvain Cambon, IDA+/Agences MIMRAM – LACOUDRE/PATRIARCHE, HENN_HGEsch Photography, BTuA et Groupe-6, VIB architecture, freepik, Julien Lanoo, Michael Tubiana

Date impression :
Octobre 2021

EPAURIF

ETABLISSEMENT
PUBLIC
D'AMENAGEMENT
UNIVERSITAIRE
DE LA REGION
ILE-DE-FRANCE