



## Stratégie immobilière de l'université de Strasbourg (Unistra)

### Avis

L'université de Strasbourg qui dispose d'un patrimoine immobilier conséquent dont l'état n'est pas satisfaisant réalise un programme d'opérations immobilières financées dans le cadre du plan Campus et d'un contrat de plan État-région. Le Conseil invite l'université à formaliser sa stratégie immobilière selon le cadre défini par la direction de l'immobilier de l'État et l'encourage à développer davantage les actions de rationalisation de locaux et de valorisation de son patrimoine.

Vu le décret n°2016-1436 du 26 octobre 2016 reconduisant le Conseil de l'immobilier de l'État ;

Vu la circulaire du Premier ministre du 28 février 2007 relative à la modernisation de la gestion du patrimoine immobilier de l'État ;

Vu la circulaire du Premier ministre du 16 janvier 2009 relative à la politique immobilière de l'État ;

Vu la loi n°2009-967 du 3 août 2009 de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement ;

Vu la loi n°2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement ;

Vu la loi n°2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte ;

Vu le décret n°2010-146 du 16 février 2010 modifiant le décret n°2004-374 du 29 avril 2004 relatif aux pouvoirs des préfets, à l'organisation et à l'action des services de l'État dans les régions et départements ;

Vu la loi n°2013-61 du 18 janvier 2013 relative à la mobilisation du foncier public en faveur du logement et au renforcement des obligations de production de logement social ;

Vu la circulaire du Premier ministre en date du 6 juillet 2015 relative à la mobilisation du foncier public en faveur du logement étendant l'expérimentation du diagnostic du SDIR à toutes les régions ;

Vu le rapport du Conseil de l'immobilier de l'État du 30 janvier 2013 intitulé « moderniser la politique immobilière de l'État » ;

---

**Conseil de l'immobilier de l'État**

---

Vu l'intervention du ministre chargé du budget le 15 mai 2013 devant les membres du Conseil de l'immobilier de l'État ;

Vu la circulaire du Premier ministre du 27 avril 2016 relative aux modalités de la nouvelle gouvernance de la politique immobilière de l'État ;

Vu le décret n°2016-1234 du 19 septembre 2016 modifiant le décret n° 2008-310 du 3 avril 2008 relatif à la direction générale des finances publiques et portant création d'une direction de l'immobilier de l'État ;

Vu la circulaire du Premier ministre du 19 septembre 2016 relative au renouvellement des schémas pluriannuels de stratégie immobilière des opérateurs de l'État ;

Vu l'avis du CIE n° 2013-05 du 27 février 2013 sur la politique immobilière des universités ;

Vu le dossier de présentation de la stratégie immobilière de l'Université de Strasbourg du 4 octobre 2016 et les éléments complémentaires communiqués le 21 novembre 2016 ;

Après avoir entendu M. Yves LARMET, vice-président patrimoine de l'Université de Strasbourg, accompagné de MM. Frédéric DEHAN, directeur général des services, Jean PIERI, directeur général des services adjoints aux ressources et Daniel JOLIVALT, directeur du patrimoine immobilier, en présence de M. Didier PETITJEAN de la direction de l'immobilier de l'État, lors de sa séance du 12 octobre 2016 ;

### **Sur l'opérateur et son patrimoine immobilier :**

Considérant que l'université de Strasbourg (Unistra) est issue de la fusion opérée en 2009 dans un souci de visibilité internationale et d'interdisciplinarité dans les formations et la recherche, des trois universités locales : Louis Pasteur (disciplines scientifiques), Marc Bloch (lettres et sciences humaines) et Robert Schuman (domaines juridique, politique, social et technologique) ;

Que l'université accueille en 2016, près de 50 000 étudiants et 5 300 personnels (enseignants-chercheurs et personnels non enseignants), répartis en 37 composantes (facultés, écoles, etc.) et 73 laboratoires de recherche dont de nombreuses unités en commun avec le CNRS et l'INSERM ;

Considérant que l'Unistra gère un patrimoine immobilier de cent quarante bâtiments représentant 568 454 m<sup>2</sup> SHON ;

Que cet immobilier est réparti sur onze sites dont les quatre principaux sont situés dans l'Eurométropole de Strasbourg ;

---

**Conseil de l'immobilier de l'État**

---

Que trois de ces campus (Esplanade, Historique, Médecine) présentent l'avantage d'être situés en cœur de ville, facilitant ainsi les interactions entre le campus et la cité ;

- 118 430 m<sup>2</sup> SHON sont construits sur les douze hectares du campus historique ;
- 170 799 m<sup>2</sup> SHON sont construits sur les dix-sept hectares du campus de l'Esplanade ;
- Les 61 976 m<sup>2</sup> SHON construits sur les six hectares de campus de l'hôpital sont fortement imbriqués avec l'immobilier du centre hospitalier universitaire (CHU) de Strasbourg ;

Que l'université est également implantée dans d'autres locaux du centre-ville de Strasbourg représentant une surface de 52 635 m<sup>2</sup> SHON ;

Que le campus d'Illkirch-Graffenstaden est au cœur d'un pôle technologique de recherche des secteurs de la santé, de l'environnement et de la mobilité desservi par les transports en commun (bus et tramway) ; que l'Unistra y occupe 90 975 m<sup>2</sup> SHON construits sur un foncier de trente hectares ;

Que 52 522 m<sup>2</sup> SHON sont construits sur les sites de Cronembourg, Schiltigheim, Haguenau et du CHU de Hautepierre ;

Que l'université bénéficie de quatre stations de recherche délocalisées (11 235 m<sup>2</sup>) ;

Que l'Unistra dispose également de l'immobilier de l'ancien l'IUFM de Strasbourg (47 930 m<sup>2</sup> SHON) situé en dehors de la Communauté urbaine de Strasbourg : Guebwiller, Colmar, Sélestat, Strasbourg Meinau et Strasbourg Neuhoef ;

Que le patrimoine immobilier est principalement issu de deux vagues de construction à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle (campus historique reconstruit à partir de 1870 sous l'empire allemand) et dans les années 60 (campus Esplanade) ;

Que les locaux présentent une grande diversité d'usages avec notamment des bâtiments très techniques dédiés à la recherche ou à la formation dans les sciences expérimentales (Chimie, Biologie, Physique) :

- 24,3 % de locaux d'enseignement ;
- 21 % de locaux de recherche ;
- 7,5 % de locaux administratifs ;
- 32,4 % de locaux techniques et logistiques
- 5,4 % de locaux documentaires ;
- 2,6 % de surfaces affectées à la vie étudiante et sociale ;
- 0,1 % de locaux de restauration ;
- 2,2 % de locaux d'hébergements ;
- 1,2 % de surfaces autres (sport)
- 3,3 % de surfaces affectées à des tiers ;

Que l'Unistra gère des espaces de campus qui intègrent aussi d'autres partenaires de l'enseignement supérieur et de la recherche tels que le CROUS, le CNRS et les écoles d'ingénieurs INSA-Strasbourg et l'École nationale du génie de l'eau et de l'environnement de Strasbourg ;

## Sur la stratégie immobilière :

Considérant que la stratégie immobilière de l'Unistra s'appuie depuis 2009 sur des personnels dédiés disposant de compétences spécifiques et sur une volonté politique de la présidence affirmée par l'élection d'un vice-président dédié au patrimoine ;

Que la stratégie s'articule autour de deux axes :

- mettre en œuvre les projets retenus dans le cadre de l'Opération Campus et de contrats de plans État-région (CPER) ;
- améliorer la qualité des locaux.

Que sa mise en œuvre repose sur des outils de gestion progressivement déployés sur l'ensemble du parc qui se déclinent selon trois axes :

- Connaître : mise en place d'une base de données numérique de l'ensemble des plans et installations techniques des bâtiments avec une organisation standard, la base de données immobilière étant partagée avec l'ensemble des partenaires du site ;
- Maîtriser : rédaction de cahiers des charges détaillés techniques servant de base aux appels d'offres ;
- Mesurer : gestion des installations techniques à l'aide d'un outil numérique ouvert permettant de mesurer en temps réel l'ensemble des consommations de fluides d'un bâtiment.

Considérant que dès 2008, l'université de Strasbourg a arrêté un schéma directeur immobilier (SDI) qui lui a permis de définir une stratégie sur le long terme ;

Que les premières actions de ce plan ont permis une diminution de 4% des surfaces (36 501 m<sup>2</sup> libérés contre 27 085 m<sup>2</sup> de surfaces nouvelles) entre 2010 et 2015 et une relative amélioration de l'état général du patrimoine, la part des immeubles dont l'état est estimé bon (catégories A et B sur une échelle de A à E) progressant de 3 % ;

Que l'université a développé depuis 2009 une politique de mise en sécurité des locaux afin d'obtenir les avis favorables de la commission départementale de sécurité et d'accessibilité ;

Considérant que l'université est lauréate de la première vague du plan Campus ;

Que l'opération validée dans ce cadre regroupe trente-et-un projets ayant pour objet la réhabilitation ou la démolition de bâtiments existants, leur extension ou leur reconstruction ; que ces projets associent également le CNRS, le CROUS ou des écoles d'ingénieurs (ENGEES et INSA) ;

Que depuis l'origine de l'opération, l'Unistra est réticente à l'idée de réaliser ces projets dans le cadre de contrats de partenariats public privé (PPP) tels que prévu par le dispositif de l'opération Campus ; qu'après une longue période d'instruction des dossiers, les opérations seront prochainement lancées dans le cadre de la loi relative à la maîtrise d'ouvrage publique et à ses rapports avec la maîtrise d'œuvre privée (loi MOP) ;

Que le travail d'instruction des dossiers PPP a été l'occasion d'une prise de conscience collective de la nécessité d'intégrer la maintenance du bâti et des équipements dès l'origine des opérations ; que cette dimension est venue enrichir le dialogue entre les structures auxquelles sont destinés les immeubles et la direction immobilière ; que les cahiers des charges ont été affinés et les besoins en surfaces optimisés ;

Que le calendrier prévisionnel actuel de l'opération Campus de Strasbourg prévoit un achèvement de presque tous les chantiers en 2021 :

- les trois chantiers livrés à ce jour concernent l'aménagement des campus centraux (7,9 M€), une cité universitaire (6,5 M€) et la Maison universitaire internationale (15,2 M€) ;
- trois chantiers sont en cours : l'extension de l'école de management de Strasbourg (21 M€) réalisée sous maîtrise d'ouvrage de la région Grand Est, la construction du Centre de recherche en biomédecine de Strasbourg (8 M€) et de l'Insectarium (5,9 M€) ;
- trois autres chantiers (22,4 M€) devraient démarrer en janvier 2017 dont le plus important concerne l'extension de l'Institut de sciences et ingénierie supramoléculaires (ISIS) et la création d'un « datacenter » (17 M€) ;
- les études de conception de six projets (115,4 M€) sont en cours, à différents stades d'avancement ;
- il est envisagé la désignation des maîtres d'œuvre de trois autres projets (47,7 M€) dans les prochains mois ;
- Un dialogue compétitif est en cours pour la concession de travaux relative à la conception, la réalisation, l'entretien, la maintenance et l'exploitation d'un « Faculty Club » (équipements et services dédiés à l'accueil et aux rencontres des chercheurs) et d'une résidence des personnels ainsi que la valorisation de la tour de chimie sur le campus de l'UNISTRA ;
- les études de programmation sont engagées pour les sept derniers projets dont la livraison devrait intervenir en 2021 ;

Que l'opération telle qu'envisagée en mars 2016 prévoit une relative stabilité des surfaces de l'Unistra (-2 679 m<sup>2</sup>) au terme de l'exécution de l'ensemble des projets du Plan Campus de Strasbourg qui comprennent :

- la démolition de 39 320 m<sup>2</sup> ;
- le transfert de propriété de deux immeubles (7322 m<sup>2</sup>) dans le cadre d'un contrat de concession de travaux et la valorisation d'un site de 5 696 m<sup>2</sup> devenu inutile dans une forme demeurant à déterminer ;
- la construction de 52 937 m<sup>2</sup> ;
- la réhabilitation de 56 189 m<sup>2</sup> ;

Que le budget prévisionnel des opérations strasbourgeoises du Plan Campus est de l'ordre de 330 M€ ; que les dotations de collectivités territoriales (25 M€ de la région Grand Est, 14,5 M€ du Conseil départemental du Bas-Rhin et 25 M€ de l'Eurométropole de Strasbourg) et d'autres financements (CNOUS, etc.) viennent compléter le dispositif de financement de l'État (200 M€) assuré par la rémunération sur la base d'un taux plancher de 4,03 %, d'une dotation non consommable de 375 M€ ;

**Conseil de l'immobilier de l'État**

Que le financement de l'État doit servir à financer les opérations ou à rembourser les emprunts souscrits, mais également à constituer une réserve pour financer les besoins futurs en entretien ;

Que la signature de la convention de versement de la dotation est intervenue le 19 octobre 2016 ; qu'avant cette date, l'Unistra a bénéficié du versement d'intérêts intermédiaires annuels variables (de 3 à 15 M€) ;

Que l'université a été autorisée à emprunter auprès de deux banques publiques, la Caisse des Dépôts et la Banque Européenne d'Investissement, afin d'accélérer la réalisation des opérations ; que les accords de prêts d'un montant de 150 M€ ont été signés le 24 octobre 2016 ;

Considérant que l'université bénéficie au titre du contrat de plan État-Région (CPER) pour la période 2015-2020, d'un engagement de 16,5 M€ de l'État complété par des apports de la Région Grand Est (9,5 M€) et de l'Eurométropole (8,5 M€) ; que ces collectivités assurent la maîtrise d'ouvrage de certaines opérations inscrites ;

Considérant que le schéma directeur immobilier arrêté en 2008 doit être revu pour plusieurs raisons :

- le schéma se fondait initialement sur l'hypothèse d'une stagnation des effectifs étudiants ; en fait, le nombre d'étudiants est passé de 42 000 en 2009 à près de 50 000 aujourd'hui<sup>1</sup> ; l'objectif de réduction des surfaces qui avait été fixé n'est plus atteignable dans le contexte actuel ;
- certaines constructions du CPER 2006-2013 prévues dans ce schéma n'ont finalement pas été réalisées, faute de financement ;
- la date de livraison du pôle d'administration publique de Strasbourg (PAPS) a été différée de 4 ans pour des raisons techniques (désordres structurels) ;

Considérant que le SDI doit être adapté pour répondre à ces évolutions ;

Que l'Unistra a l'ambition de réaliser l'opération Campus dans un délai de cinq ans ;

Que le Plan Pluriannuel d'Investissements (PPI) de l'Unistra initialement développé sur quinze années doit être revu pour en limiter la durée sur une période de cinq à dix ans et faire la démonstration de sa soutenabilité financière ;

Qu'une mission d'étude pour réactualiser le SDI en cohérence avec le PPI est en cours et que ses résultats seront connus à la fin de l'année 2016 ;

Que ce SDI devra apporter des réponses aux besoins d'espaces de l'université qui estime arriver aux limites des possibilités d'optimisation de ses locaux ;

---

<sup>1</sup> Les représentants de l'Unistra observent que les effectifs des universités ont augmenté ces dernières années sous l'impulsion de la politique d'élévation du niveau de qualification du plus grand nombre. Ils précisent que la demande est particulièrement importante en première année et en master. Ils ajoutent qu'il peut cependant exister un écart de 30 % entre le nombre d'inscriptions et le nombre d'étudiants qui suivent effectivement les cours et se présentent aux examens.

---

**Conseil de l'immobilier de l'État**

---

Que la recherche de solutions doit s'inscrire dans une démarche de concertation avec les acteurs locaux dans un contexte où l'immobilier des différentes entités présentes sur le site est très imbriqué ;

Considérant que l'Unistra développe plusieurs outils de prospective devant concourir à la définition de sa stratégie immobilière ;

Que l'établissement réalise en partenariat avec la Caisse des dépôts et consignations, un schéma directeur de transition énergétique pour la période 2017-2018; que la CDC intervient à la fois en tant que conseil pour la réalisation des études et, le cas échéant, participe au cofinancement des projets par l'attribution de prêts.

Que l'agenda d'accessibilité programmé (Ad'Ap) de l'Unistra doit permettre la mise en place d'une programmation ferme et financée ; que l'établissement a déposé en Préfecture son dossier non signé par le président ; qu'aucun engagement de l'État n'a été encore obtenu ; que le besoin est estimé à 1M € par an pendant 9 ans alors que la dotation annuelle du ministère se situe entre 0,2 et 0,3 M€ ;

Que l'établissement a réalisé un schéma directeur de mise en sécurité en 2010 ; que cette étude fait apparaître un besoin important non financé pour la seule partie sécurité incendie ;

Que ces schémas directeurs immobiliers sont développés en lien avec les autres schémas directeurs de l'établissement (schéma directeur numérique, formations, handicap, vie étudiante) ;

### **Sur la valorisation des biens :**

Considérant que les représentants de l'université ont indiqué considérer que le potentiel de valorisation du patrimoine de l'Unistra est faible ;

Que l'opération Campus de Strasbourg prévoit la valorisation de trois immeubles, les deux premiers dans le cadre d'un contrat de concession de travaux et le troisième sous une forme demeurant à déterminer ;

Que l'Unistra a engagé la cession de trois biens en dehors de l'opération Campus qui, compte tenu du caractère public des échanges, ne font pas l'objet de contreparties financières : cession d'un gymnase et de son foncier à la ville de Sélestat ; cession de parcelles de foncier pour des régularisations de parcelles à la Ville de Strasbourg ; cession d'une parcelle foncière à la Région en vue de la réalisation d'un projet inscrit au CPER (Illkirch) ;

Que les seuls biens identifiés comme potentiellement cessibles à titre onéreux sont deux villas dont la valeur approcherait la dizaine de millions d'euros ;

Que la location des différents espaces (laboratoires, salles d'examen, etc.) produit un revenu annuel de 0,5 M€ ;



Que les représentants de l'Unistra relèvent que le principe de spécialité de l'université limite fortement sa capacité à développer une activité de valorisation<sup>2</sup> ;

### **Sur l'organisation de la gestion immobilière et les moyens financiers :**

Considérant que la mise en œuvre de la stratégie d'ensemble sera fonction des crédits disponibles ainsi que de la capacité de l'université à obtenir un niveau de fonds de roulement permettant un niveau d'investissement soutenu ;

Que les 25 M€ de budget de fonctionnement immobilier de l'université représentent 5 % des 540 M€ de budget global dont les trois-quarts couvrent les dépenses de masse salariale ;

Que l'Unistra a conduit une politique de redressement de ses comptes qui aboutit depuis deux ans à un résultat excédentaire de 6 M€ ; que la part du fonds de roulement mobilisable se limite à 14 M€ ; que les marges budgétaires dégagées demeurent insuffisantes pour financer le maintien du patrimoine ;

Considérant que la gestion immobilière de l'Unistra est assurée par une direction du patrimoine immobilier (DPI) qui met en œuvre la stratégie et la politique immobilière et assure les missions de maîtrise d'ouvrage et de maintenance du bâti et des espaces extérieurs ;

Que l'effectif de cinquante personnes de la DPI est constitué essentiellement d'agents cadres A et B ; qu'il existe un cadre A référent pour chaque domaine technique ; que l'enjeu est de préserver le niveau d'expertise nécessaire pour piloter les prestations externalisées et assumer les obligations de maître d'ouvrage ;

Que la DPI est organisée par métiers en cinq départements : grands projets, maintenance des infrastructures et gros entretien renouvellement, exploitation technique, information du patrimoine, contrats immobiliers ;

Qu'une politique de décentralisation est progressivement mise en place depuis 2015 par mutualisation de l'équipe des quatorze agents en charge de l'entretien et de la maintenance de niveau 1 et 2, voire des petites opérations de rénovation ;

Que la DPI et la direction des ressources humaines de l'Unistra ont mis en place une politique d'externalisation de l'exploitation depuis plusieurs années ;

Que le service prévention sécurité environnement et direction des affaires logistiques et immobilières sont également impliqués dans la gestion immobilière ;

Qu'une mission Campus constituée de deux agents complète le dispositif ;

Qu'une enquête sur les fonctions des agents de l'établissement a révélé que soixante autres personnes ont des fonctions relevant de la gestion immobilière ;

---

<sup>2</sup> L'Unistra a indiqué en séance qu'elle a envisagé la construction d'un centre d'érudition (studium) dont l'usage serait partagé avec les petites et moyennes entreprises en lien avec l'université dans le cadre de contrats de locations. Le projet a été abandonné après un avis défavorable des services du ministère de l'économie et des finances motivé par le risque que le projet ne soit pas conforme au principe de spécialité des universités.



Considérant que la gestion immobilière repose sur des outils de gestion patrimoniale développés de manière cohérente et structurés autour d'un système d'information patrimonial ;

Que ce système piloté par un gestionnaire de patrimoine au niveau central vise à permettre la réalisation :

- d'une carte d'identité partagée du patrimoine,
- d'une planification pluriannuelle des travaux,
- d'une historisation des consommations,
- d'une optimisation des occupations,
- d'un suivi des différents contrôles,
- d'un suivi du diagnostic technique amiante (DTA)

Que la base de données des plans est complète et a intégré les affectations Chorus ;

Que la saisie des données relatives aux équipements et à leur durée de vie devrait être achevée en 2016 ; que les différents marchés de maintenance prévoient la mise à jour des données par les sociétés prestataires ;

Que les imputations comptables sont effectuées par entité de bâtiment afin de permettre une comptabilité analytique ;

Que différents outils sont développés en lien avec cette base de données immobilières grâce à la numérotation unique des bâtiments et des locaux : gestion technique centralisée (GTC), gestion de maintenance assistée par ordinateur (GMAO), logiciel de réservations des salles ;

Considérant que l'Unistra est partie prenante des groupes de travail mis en œuvre par le MENESR pour actualiser le référentiel des constructions universitaire (RIMES) mettre à jour le référentiel immobilier universitaire et mettre en place trois nouveaux outils en lien avec les travaux de la direction de l'immobilier de l'État : un référentiel technique, un outil d'aide à la décision, et un outil de suivi des fluides ;

Considérant que l'université a mis en place depuis 2009, un système de planification et de mise à jour en temps réel des emplois du temps incluant un système de gestion des réservations des salles ;

Que les taux de réservation entre les années 2009-2010 et 2015-2016 sont restés stables à 63 % pour les salles banalisées et ont progressé de 10 % pour les amphithéâtres (93 %) ;

Que la mutualisation des salles de cours, des amphithéâtres et salles de travaux dirigés a été facilitée par la centralité des campus Esplanade-Historique ; que le taux de réservation des amphithéâtres du site Esplanade est de 118%<sup>3</sup> ; que cette mutualisation est plus limitée sur les autres sites ;

Que les nouveaux usages liés au développement des nouvelles technologies de l'information (NTIC) imposent une couverture large par un réseau WIFI, des besoins en

---

<sup>3</sup> Le taux de réservation supérieur à 100 %, s'explique par le mode de calcul fixé par le MENESR qui repose sur une base 100 correspondant à une utilisation annuelle de 1120 heures.

courant fort qui nécessitent des travaux pour équiper chaque espace de travail et la réalisation de nouveaux espaces numériques ; que ces évolutions ne s'accompagnent pas d'une réduction significative des besoins en surfaces bâties ;

### **Sur le dispositif de dévolution du patrimoine:**

Considérant que la mise en œuvre de la fusion des universités en 2009 a conduit l'Unistra à ne pas être candidate lors de la première vague de dévolution du patrimoine ; que l'université est réservée sur le principe de dévolution du patrimoine tel que présenté par les tutelles pour la seconde vague de dévolution ; qu'elle formule plusieurs observations :

- le nouveau dispositif n'intègre pas d'engagements financiers comparables à ceux pratiqués dans le cadre de la première phase d'expérimentation ;
- les universités sont principalement financées par une subvention de l'État pour charge de service public qui n'a pas augmenté à concurrence de la croissance des effectifs des dernières années ;
- l'Unistra dispose d'un patrimoine qui ne respecte pas les nombreuses règles de sécurité incendie ou d'accessibilité des établissements recevant du public (ERP) et la question du financement de cette mise à niveau reste importante ;

Que l'Unistra qui demeure attentive aux réponses techniques et financières qui pourraient être apportées, souhaite que la réflexion sur la dévolution soit élargie à l'ensemble des acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche afin que, sur un site donné, le patrimoine puisse être un élément de cohérence stratégique et de gestion ;

Les représentants de l'administration centrale des ministères et de la Direction de l'immobilier de l'État ayant été entendus en leurs explications ;

Le Conseil, après en avoir délibéré lors de ses séances du 12 octobre et du 7 décembre 2016, formule les recommandations suivantes :

### **Sur la stratégie immobilière de l'opérateur :**

1. Le Conseil salue l'initiative de l'Unistra qui s'est dotée d'un schéma directeur immobilier dans le cadre de la fusion des trois universités locales et l'intégration de l'institut universitaire de formation des maîtres (IUFM) ;

Il remarque que l'université n'a pas formalisé sa stratégie immobilière dans un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) tel que défini par France Domaine pour la première vague des SPSI des opérateurs de l'État ;

Le Conseil engage l'université à adhérer pleinement à la démarche méthodologique mise en place par la direction de l'immobilier de l'État dans le cadre de la seconde vague des SPSI des opérateurs de l'État ;

2. Le Conseil observe que l'Unistra dispose d'un parc immobilier important en nombre de mètres carrés construits mais que son état n'est globalement pas satisfaisant ;

Il remarque que l'université bénéficie de dotations de l'État et des collectivités territoriales pour financer ses projets immobiliers dont une part significative (31 projets) relève d'un programme fixé en 2009 dans le cadre de l'opération Campus ;

Il note que le schéma directeur immobilier a pour objectifs d'améliorer la qualité des locaux et de mettre en œuvre les projets retenus dans le cadre de l'opération Campus et du CPER ;

Il relève que ce schéma n'a pas été réalisé selon les modalités et le calendrier initialement arrêté. Il prend note des différentes raisons avancées pour expliquer le décalage des opérations ;

3. Le Conseil est surpris que des engagements financiers pris dans le cadre du contrat de plan État-Région (CPER) 2006-2013 n'aient pas été tenus.

Il souhaite que les nouvelles modalités de négociation des CPER permettent d'éviter ce dysfonctionnement.

Il engage le ministère de l'enseignement supérieur à opérer, en lien avec la direction de l'immobilier de l'État et le commissariat général à l'investissement, un suivi national des opérations relevant du volet enseignement supérieur, recherche et innovation des différents contrats de plan.

Il souhaite être destinataire d'une liste recensant les projets immobiliers financés dans ce cadre détaillant leurs modalités de financement, précisant le degré d'avancement des projets et, le cas échéant, les éventuels motifs de report ou d'abandon des opérations.

4. Le Conseil s'étonne de l'absence d'anticipation de la croissance du nombre d'étudiants de l'université.

Il rappelle que l'estimation des besoins immobiliers est une étape déterminante de l'élaboration d'un SPSI et souligne le rôle majeur que le ministère en charge de l'enseignement supérieur doit jouer dans ce domaine.

Il observe que les informations qui lui ont été données montrent que les besoins immobiliers des universités ne sont pas à estimer directement d'après le nombre d'étudiants inscrits mais que ce chiffre doit faire l'objet de corrections pour tenir compte de la présence réelle des étudiants en fonction des disciplines et des spécialités.

Le Conseil recommande qu'un travail d'analyse soit conduit dans le cadre des études de définition du référentiel immobilier de l'enseignement supérieur et de la recherche engagées par le MENESR et la DIE afin de mieux appréhender l'impact réel des inscriptions en université sur les besoins immobiliers des structures. Il souhaite être destinataire d'une grille tenant compte des résultats de ces travaux qui permettra aux établissements d'enseignement supérieur et de recherche de mieux apprécier l'adéquation de leurs locaux à leurs besoins immobiliers.

5. Le Conseil prend acte que le chantier de construction du pôle d'administration publique de Strasbourg (PAPS) réalisé sous maîtrise d'ouvrage de l'Eurométropole, subit un retard de quatre ans à la suite du constat de désordres structurels des ouvrages. Il note

que le chantier a repris en septembre 2016 sans attendre l'issue des procédures judiciaires en cours.

Il observe que l'université s'est vue contrainte d'adapter son SDI compte tenu de l'imbrication fonctionnelle du projet avec d'autres opérations de l'université.

Il invite l'État et l'opérateur à intégrer ces éléments au calcul des différents préjudices subis qui ne doit pas omettre les frais engagés mais également le coût d'immobilisation du foncier.

6. Le Conseil prend acte de la décision de l'université de réviser sa stratégie immobilière et de proposer prochainement un plan pluriannuel d'investissement et un nouveau schéma directeur immobilier adaptés aux moyens financiers dont elle dispose.

Le Conseil demande que cette nouvelle stratégie immobilière soit formalisée dans un cadre conforme aux prescriptions de la direction immobilière de l'État et que le document ne se limite pas à la présentation des opérations d'investissements immobiliers qui constituent l'aboutissement d'une réflexion stratégique.

Il souligne l'importance du volet diagnostic d'un SPSI qui, outre un inventaire immobilier, doit présenter une projection des besoins immobiliers conforme au projet de l'établissement ainsi qu'une analyse de l'adéquation du parc actuel à ces besoins.

### **Sur les moyens financiers et la valorisation des biens :**

7. Le Conseil salue les résultats de la politique de redressement des comptes conduite par l'université.

Il s'inquiète que les excédents enregistrés ces dernières années et les financements accordés dans le cadre du plan Campus et du CPER ne permettent pas d'envisager la mise à niveau de l'ensemble du patrimoine immobilier dont certains immeubles ne sont pas aux normes.

Le Conseil note que l'université a engagé un travail d'optimisation de l'occupation de ses locaux. Il souligne que la rationalisation des locaux est un moyen de produire des réponses immobilières tout en limitant les engagements financiers.

Le Conseil remarque que des immeubles et des emprises foncières mis à disposition par l'État recèlent un potentiel de valorisation non négligeable.

Il observe que l'université envisage d'apporter certaines réponses aux besoins immobiliers des campus par le moyen d'un contrat de concession de travaux.

Il l'encourage à poursuivre dans cette voie et à rechercher d'autres formules susceptibles de rendre le service attendu et d'optimiser le potentiel de valorisation du patrimoine immobilier dont elle dispose.

Il prend note que le principe de spécialité des universités est susceptible de limiter cette capacité de valorisation.

Il demande que le ministère de tutelle de ces établissements et la direction de l'immobilier de l'État précisent, avec l'aide des structures juridiques compétentes, le cadre dans lequel peuvent être envisagées des opérations de valorisation du patrimoine immobilier des établissements d'enseignement et de recherche, en regard du principe de

spécialité évoqué et des évolutions juridiques récentes relatives notamment aux marchés de partenariat.

Le Conseil souhaite être destinataire de cette étude.

### **Sur l'organisation de la gestion immobilière :**

8. Le conseil agrée les principes qui président au déploiement des outils de gestion de l'immobilier de l'université et rappelle que la connaissance du patrimoine est effectivement un préalable à toute stratégie immobilière.

Il invite la direction immobilière à compléter ces instruments afin de communiquer à chacune des structures de l'établissement, le coût global de son immobilier incluant dépenses d'exploitation et valorisation des surfaces occupées au prix du marché.

9. Le Conseil note que l'université s'est dotée d'une direction du patrimoine immobilier (DPI) d'un effectif de cinquante personnes.

Il salue la volonté de l'établissement de préserver le niveau d'expertise nécessaire pour piloter les prestations externalisées et assumer les obligations de maître d'ouvrage.

Il remarque que l'activité de cette direction est essentiellement opérationnelle et qu'il existe au sein de l'établissement d'autres structures dont une partie des missions relèvent traditionnellement de services immobiliers.

Il souligne que, pour assumer pleinement son rôle de direction immobilière, celle-ci doit disposer de la légitimité et des compétences nécessaires à l'élaboration d'une stratégie immobilière avec l'appui des services traditionnellement associés (services juridiques, financiers ressources humaines). La connaissance des marchés immobiliers, de leurs pratiques, outils et acteurs est indispensable à une direction immobilière à la tête d'un patrimoine de 600 000 m<sup>2</sup> construits et de cent hectares d'emprises foncières urbaines.

### **Sur le dispositif de dévolution du patrimoine :**

10. Le Conseil prend note des réserves de l'Unistra relatives au dispositif de dévolution du patrimoine.

Il lui apparaît que celles-ci traduisent les limites du système actuel dont certaines caractéristiques apparaissent éloignées de toute logique immobilière :

- L'État est un propriétaire qui n'entretient pas son patrimoine et qui le met à disposition d'un occupant sans contrepartie financière ;
- L'occupant à titre gratuit du patrimoine dispose d'une grande partie des prérogatives du propriétaire mais son statut limite sa capacité à optimiser la valeur de ce patrimoine ;
- L'immobilier mis à disposition de l'occupant est moins le résultat de la recherche de solutions adaptées à ses besoins que le fruit de l'histoire ;

Le Conseil rappelle la nécessité pour les opérateurs de s'acquitter de loyers budgétaires pour maîtriser totalement le coût de leur immobilier.

Il souhaite que chaque projet d'établissement des structures publiques d'enseignement supérieur et de recherche intègre un volet stratégie immobilière. Une approche de ce

type est susceptible de conduire les établissements à s'approprier pleinement le concept d'autonomie et à rechercher un équilibre entre ambitions et moyens.

11. Le Conseil observe que les évolutions qui touchent le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche poussent les établissements à se rapprocher. Il souligne la pertinence de la proposition de l'Unistra relative à une approche géographique des questions immobilières universitaires.

Le Conseil engage le MENESR à mettre en place des schémas directeurs immobiliers régionaux des établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche à l'instar de ce qui est développé dans le secteur de la santé.

L'adaptation des outils développés par la DIE dans le cadre du déploiement des SDIR est de nature à faciliter la mise en œuvre d'un tel dispositif.



En conclusion, le Conseil relève que l'Unistra a développé depuis sept ans un plan d'actions visant à mieux gérer son immobilier. Il l'encourage à poursuivre la démarche en orientant son action vers une meilleure appréciation du coût global de la fonction immobilière. Il remarque que la stratégie immobilière de l'opérateur est avant tout une planification de travaux de rénovation et d'opérations immobilières. Il souhaite que l'Unistra établisse un SPSI dans lequel la rationalisation des locaux et la valorisation du patrimoine soient davantage développées, notamment dans l'objectif de permettre la mise à niveau de l'ensemble de son immobilier.

Le Conseil demande une fois encore au MENESR et à la DIE de mener et de conclure rapidement les travaux sur un nouveau référentiel d'occupation des locaux d'enseignement supérieur et de recherche prenant en compte la réalité des effectifs universitaires et les conséquences de l'usage des nouvelles technologies dans la pédagogie.

Le Conseil demande que lui soit communiquée une étude précisant le cadre dans lequel peuvent être envisagées des opérations de valorisation du patrimoine immobilier des établissements d'enseignement et de recherche.

**Pour le Conseil,  
son Président**

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jean-Louis Dumont', written in a cursive style.

**Jean-Louis DUMONT**