



UNIVERSITÉ DE STRASBOURG



Caisse des Dépôts et Consignations

**Université de Strasbourg**

---

## **Schéma stratégique de développement immobilier**

---

Note de synthèse

octobre 2009

---

---

## SOMMAIRE

---

Un contexte en forte mutation pour les universités	3
La stratégie de l'Université de Strasbourg	4
La prospective financière et la stratégie d'investissement	9
Les principales conditions de mise en œuvre	13

Cette note a pour vocation de donner une représentation de synthèse du Schéma stratégique de développement immobilier de l'Université de Strasbourg, ainsi qu'une lecture opérationnelle et prospective de ses points clés.

Depuis quelques années, un ensemble de réformes générales et universitaires, se sont succédées qui placent l'immobilier comme une dimension centrale dans les réflexions stratégiques de l'organisation et la gestion de l'université.

Parmi les plus marquantes, le passage aux compétences élargies pour la gestion de l'université crée une nouvelle logique de gestion du patrimoine et des responsabilités accrues des établissements sur le long terme. Ceux-ci doivent donc s'organiser pour développer une culture plus responsable dans la gestion du patrimoine immobilier de l'Université. Ceci nécessitera de leur part une mise en ordre organisationnelle, pour se doter des compétences et des techniques de management nécessaire à une gestion optimale de leur futur patrimoine. Celle-ci devra s'inscrire dans un contexte démographique et financier en forte évolution par rapport aux dernières décennies.

- Pour la plupart des composantes l'ère de la croissance démographique des étudiants semble derrière nous, les critères clés de réussite et de financement associés portant désormais plus sur l'insertion sur le marché du travail et la qualité de la pédagogie que sur des effets de masses d'étudiants.

Le patrimoine de l'Université est un parc immobilier qui a souffert d'un faible niveau de maintenance des années 60 à la fin des années 90. Ceci s'est traduit par une dégradation chronique de l'état de nombreux bâtiments. Pour le mettre aux standards actuels et conserver les qualités des nouveaux projets, les enjeux financiers sont en conséquence très importants et pourraient venir obérer la capacité de financement de l'université si ce poste n'est pas parfaitement maîtrisé.

La question de la dévolution du patrimoine se positionne comme un enjeu majeur qui nécessite un arbitrage de la gouvernance de l'université. Les conditions de cette dévolution face aux nouvelles responsabilités de gestion du patrimoine, auront des conséquences critiques sur l'équilibre financier des stratégies immobilières qui seront choisies.

L'intégration de l'opération campus et de sa méthodologie particulière de financement a des conséquences importantes sur les efforts de l'établissement dans la définition d'une stratégie immobilière et d'aménagement.

Par ailleurs, dans un espace transfrontalier extrêmement compétitif, l'Université de Strasbourg se trouve dans l'obligation de renforcer son attractivité en élaborant un positionnement original, positionnement appuyé sur ses actifs uniques et spécifiques que sont sa culture de l'interdisciplinarité, de collaboration avec le monde économique, son excellence scientifique dans le domaine de la chimie et de l'innovation thérapeutique, son positionnement fort et naturel sur les thèmes de l'Europe et de l'ouverture à l'international. Le schéma stratégique immobilier devra traduire concrètement et de manière lisible ces enjeux de positionnement.

Le patrimoine immobilier de l'Université de Strasbourg est un héritage de plusieurs périodes historiques dont les plus anciennes remontent au XIX<sup>ème</sup> siècle. L'état de ce patrimoine, son ampleur (près de 600 000 m<sup>2</sup>) et les différentes étapes de son développement ne permettent pas toujours à l'Université de disposer d'un parc immobilier optimum et performant, adaptable et à des coûts maîtrisés.

Un des leviers pour donner à l'Université une forte attractivité nationale et internationale réside dans la capacité de l'établissement à proposer un immobilier de qualité au service de son projet scientifique et pédagogique, mais aussi au service de la qualité de vie et de son intégration dans la cité en tant que lieu d'échange et de vie. Ce Schéma stratégique immobilier revêt donc une très haute importance pour l'Université, elle-même engagée dans une croissante compétition entre établissements universitaires et scientifiques européens pour attirer les talents et les investissements.

**La stratégie immobilière de l'Université de Strasbourg s'appuie sur deux grandes orientations :**

Dans un premier temps, les **fonctionnalités du patrimoine de l'Université doivent être améliorées**, à plusieurs niveaux.

Si l'Université occupe un patrimoine important, la fonctionnalité et l'adaptabilité des surfaces par rapport aux besoins sans cesse en évolution de la pédagogie et de la recherche, n'est pas toujours évidente. Or, une université attractive se doit de pouvoir s'adapter rapidement aux nouveaux besoins ou nouvelles thématiques de recherches, dans des délais et à des coûts acceptables.

En premier lieu, des opérations de construction d'équipements manquants, prévues dans le cadre de l'opération campus ou du CPER, pourraient permettre de libérer certaines surfaces qui sont conséquentes en termes de surfaces, mais pauvres en termes de qualité et d'adéquation du bâti aux nouvelles missions de l'université.

Progressivement, l'amélioration et l'adaptation des fonctionnalités du patrimoine se concrétisera par une diminution globale des surfaces les moins nobles et les moins adaptées aux nouvelles pratiques pédagogiques de l'Université. Ces surfaces pourraient être en partie réallouées ou valorisées sur les campus existants. Des rénovations (voire des démolitions) du patrimoine doivent être mises en œuvre, et la mutualisation des différents équipements devrait être accentuée, pour une gestion plus souple et plus efficace du patrimoine et de l'occupation des locaux.

Les opérations immobilières envisagées doivent en outre s'inscrire dans une perspective globale d'ouverture des campus sur la ville au sens large. La mise en œuvre de cette orientation se fera en concertation avec les projets d'aménagements urbains des collectivités locales concernées,

Dans un second temps, le schéma stratégique de développement immobilier devrait **accompagner la mise en œuvre d'une stratégie scientifique et pédagogique ambitieuse pour l'Université de Strasbourg et renforcer son rayonnement à l'international**. Pour cela, la stratégie doit notamment permettre une identification claire des atouts pédagogiques et scientifiques de l'Université.

A cette fin, la lisibilité thématique de chaque campus sera donc davantage affirmée au travers de la création ou du renforcement de grands équipements et d'infrastructures d'enseignement et de recherche, du regroupement des ressources documentaires, du développement de la valorisation de la recherche fondamentale grâce à des structures adaptées. Le point majeur, et relativement nouveau pour les universités françaises, est de créer autour de ces développements « classiques » une vraie vie universitaire au sein des campus par des installations nouvelles (dédiées aux chercheurs, aux étudiants, au sport et à la culture,, voire au commerce). Ces aménagements s'intégrant naturellement à la stratégie de développement urbain portée par les collectivités.

Ces deux objectifs majeurs de l'Université de Strasbourg devront se décliner de manière progressive et continue d'ici 2025, au travers des opérations immobilières que l'Université va mettre en œuvre avec ses partenaires.

### **Les axes stratégiques du Schéma Stratégique Immobilier**

La stratégie immobilière proposée dans le présent document vise avant toute chose à mettre l'immobilier au service d'une plus grande attractivité de l'Université de Strasbourg, et ce au travers de 4 grands axes :

- Disposer d'un patrimoine performant et adaptable à l'évolution de l'activité de recherche et des outils pédagogiques, par des investissements immobiliers à la hauteur des ambitions de l'Université de Strasbourg et de ses partenaires.
- Optimiser l'exploitation et la maintenance du patrimoine immobilier (réduction des coûts, performance énergétique, sécurité, amélioration du confort thermique, etc.) tout en cherchant à

mutualiser les surfaces susceptibles de l'être sur les fonctions enseignement, administration et vie universitaire, et certains gros équipements de recherche.

- Déployer une politique ambitieuse de « vie de campus » par des espaces publics de qualité et la réalisation d'équipements en faveur de la vie universitaire sur tous les campus.
- Placer l'Université au cœur des dynamiques de la « Cité » aux plans urbanistiques et économiques.

## La déclinaison sur les campus

Suite au diagnostic du patrimoine, les préconisations immobilières pour le développement des différents campus sont les suivants :

- **Campus Esplanade - Historique :**
  - Conforter le site dans sa position de campus emblématique de l'Université de Strasbourg. A la fois pour la vie universitaire, mais également s'agissant de la diversité et de l'interdisciplinarité des activités d'enseignement et de recherche qui y sont menées ;
  - Intégrer le campus comme un espace de vie dans la ville (en particulier pour la partie Esplanade), en intégrant les aménagements et les projets immobiliers du site dans le projet urbain d'ensemble de la Ville, mais en respectant la spécificité et l'intégrité des sites ;
  - Placer l'immobilier au niveau des enjeux du XXI<sup>ème</sup> siècle (environnement, confort), en particulier pour les constructions des années 60, grâce à un programme ambitieux de rénovation et de restructuration d'une partie des bâtiments ;
  - Concentrer les nombreux espaces documentaires en quelques grands centres de documentation dans une logique d'optimisation et d'amélioration de la qualité de service (amplitude horaire, espaces de travail, confort thermique, etc.).
- **Campus Hôpital Civil :**
  - Accompagner le développement attendu du site (prévision de croissance à 5 000 étudiants d'ici à 2020 notamment avec l'implantation du PAPS-PCPI) en renforçant la capacité de vie étudiante et de restauration pour les étudiants et le personnel de l'Université ;
  - Mener à bien l'important programme de restructuration au cœur du campus (démolition et reconstruction de la Faculté de Médecine, construction du CRBS et du PAPS-PCPI) tout en revoyant l'aménagement global du campus ;
  - Renforcer les liens avec les HUS en reconfigurant le campus autour des partenaires présents sur le campus, en développant la vie universitaire en lien avec la vie hospitalière au quotidien.
- **Campus d'Illkirch :**
  - Soutenir le développement du site autour d'un positionnement innovation et ingénierie (positionnement renforcé par l'implantation possible du pôle G2EI Géosciences, d'une école d'ingénieurs en informatique et des « Portes de l'Innovation » etc. ;
  - Favoriser le développement de la vie universitaire en renforçant l'accessibilité du campus en « mode doux » et en développant l'offre de services et de logements (projet à envisager dans une logique d'aménagement autour du tramway et/ou d'extension du bioparc) ;
  - Intégrer dans la réflexion une dynamique de campus qui intègre celle du Pôle de l'Innovation d'Illkirch.
- **Campus Ouest Schiltigheim-Cronenbourg :**
  - Développer la liaison (axe de transport) avec la ville pour arriver à créer des synergies avec l'Espace Entreprise ;
  - Densifier et rénover un campus de recherche fondamentale positionné principalement sur la chimie et la physique, en prenant en compte les enjeux et les projets stratégiques du CNRS ;
  - Intégrer dans la réflexion sur l'extension du site les synergies possibles avec l'Espace Européen d'Entreprise ;
  - Engager une réflexion commune avec le CNRS sur la politique documentaire du site et de ces conséquences en termes de bâti.

- **Campus Meinau :**
  - Acheter le regroupement de l'IUFM sur le site ;
  - Consolider les missions actuelles par une identité forte autour de la thématique « formation et formateurs ».
  
- **Campus hors agglomération :**
  - Renforcer leurs identités locales dans un contexte régional ;
  - Maintenir ces campus dans un réseau actif totalement intégré à l'université ;
  - Analyser les opportunités de renforcement des liens inter-université dans le cadre du PRES Alsace.

## La prospective en terme de besoins

Le patrimoine immobilier de l'Université de Strasbourg, composé de plusieurs bâtiments prestigieux – notamment les bâtiments historiques des campus du centre ville, s'est révélé dans certains cas inadapté aux nouvelles fonctionnalités pédagogiques et scientifiques et, dans d'autres, dans un état critique. Ceci rend plus complexe les problèmes d'occupation et d'optimisation des locaux, d'autant plus que pendant de nombreuses années (1965 à 2000), l'essentiel de la politique immobilière s'est traduit par la construction de bâtiments sur les espaces disponibles du patrimoine de l'Université, négligeant parfois les règles de bases des investissements nécessaires à la maintenance du bâti. A titre d'information, la surface totale du patrimoine de l'Université est en 2009 de 592 511 m<sup>2</sup> SHON. Cette surface totale très importante en apparence doit être relativisée compte tenu de la qualité et de la disponibilité des surfaces réellement utiles en particulier pour les bâtiments historiques.

Les scénarios de recomposition immobilière envisagés dans le SCHÉMA STRATÉGIQUE IMMOBILIER tiennent compte des perspectives de création de surfaces nouvelles et fonctionnelles résultant de l'opération Campus et du CPER ainsi que des libérations de certains bâtiments vétustes, excentrés ou peu occupés.

Pour mémoire, la surface totale à l'horizon 2015, en intégrant la croissance des surfaces (68 425m<sup>2</sup> SHON) liées aux nouvelles constructions prévues dans le CPER 2007 – 2013, serait de 660 936m<sup>2</sup> SHON.

Le calcul des besoins effectués à partir de ces différents scénarios met en évidence des marges de manœuvre sur le patrimoine, notamment en croisant les perspectives d'évolution des effectifs étudiants et chercheurs, les ambitions affichées en termes de projet scientifique et pédagogique et l'état du patrimoine. La politique volontariste de l'Université serait de tendre à terme vers un patrimoine performant, adapté aux évolutions pédagogiques et technologiques et dont la taille répondrait aux enjeux attendus. Cette surface cible varierait entre 490 000m<sup>2</sup> et 520 000m<sup>2</sup> SHON à horizon 2020.

La réflexion engagée dans le cadre du schéma stratégique immobilier a cherché à exploiter ces marges de manœuvre tout en étant cohérent avec la dynamique de développement souhaitée par l'Université de Strasbourg. 2 phases sont ainsi proposées pour permettre la transition vers une meilleure utilisation des surfaces universitaires :

- **Une optimisation des surfaces (étape 1)**

Cette étape vise à identifier les taux d'occupation correspondant aux besoins pédagogiques réels et spécifiques des différentes composantes de l'Université avant d'aller plus loin dans une éventuelle réallocation des surfaces. A ce stade, un constat purement quantitatif fait apparaître une relative sous-utilisation des locaux d'enseignement (taux moyen annuel d'occupation de 43% contre 56% pour l'objectif ministériel) ainsi qu'une situation qui semble plutôt favorable en termes de surface (supérieur à 10<sup>1</sup>) comparé aux autres universités françaises. Le premier objectif est d'optimiser les surfaces universitaires en s'appuyant sur les constructions nouvelles et réhabilitations. Si ces conditions sont réunies, un objectif raisonnable serait de réduire les surfaces universitaires de l'ordre de 9%, pour une surface totale estimée à 540 000m<sup>2</sup>.

- **Une plus grande mutualisation des espaces (étape 2)**

La mutualisation sera un axe directeur dans la gestion immobilière de l'Université. Celle-ci s'effectuera aussi bien sur les locaux d'enseignement que sur les espaces de documentation et les surfaces administratives. La mutualisation des espaces de recherche (hors bibliothèque) étant marginale et réduite à quelques gros équipements, Globalement, la mutualisation des espaces pourraient permettre de réduire les surfaces d'environ 35 000m<sup>2</sup> supplémentaires par rapport à l'étape 1. Le patrimoine rénové de l'Université de Strasbourg représenterait alors 505 000m<sup>2</sup> SHON.

Les objectifs fixés à chacune de ces 2 étapes seront à adapter en fonction de l'évolution de la population étudiante et du nombre de chercheurs au sein de l'Université. Dans une hypothèse haute avec une stabilité des effectifs étudiants et une forte augmentation du nombre de chercheurs non-

---

<sup>1</sup> Données du Ministère pour les constructions nouvelles (note 1997), revues à la hausse compte tenu de l'état existant des bâtiments et des différentes phases de construction du patrimoine

statutaires (ratio cible de 1 chercheur non-statutaire pour 1 chercheur résident), les surfaces nécessaires à horizon 2020 seraient de 520 000m<sup>2</sup>.

L'objectif de rationalisation des surfaces devrait être considéré comme prioritaire, et nécessiter une traduction dans les prochaines opérations à programmer. Cette mise en œuvre devrait être dosée avec précision dans la mesure où l'excédent théorique de surfaces n'est pas toujours en adéquation avec la qualité de celles-ci, et que cet excédent n'est pas systématiquement perçu au niveau des composantes et laboratoires.



## La prospective financière

### Opérations de construction

Les opérations d'ores et déjà programmées et financées dans le cadre du CPER, du Plan triennal et de l'Opération Campus représentent un montant d'environ 420 millions d'€ TTC.

L'intégration d'un budget d'investissement supplémentaire pour les constructions nouvelles, paraît nécessaire pour permettre à l'Université de Strasbourg de développer des projets, notamment de recherche, et d'améliorer son attractivité en collaboration avec ses partenaires (Cf. axe stratégique 2 du schéma stratégique immobilier).

Le budget annuel est estimé à 12 M€ TTC.

Dans l'optique d'atteindre à échéance 2020 l'objectif de 520 000 m<sup>2</sup> SHON, toutes les nouvelles constructions pourraient être accompagnées par des dispositions visant à réduire progressivement les surfaces totales, par des opérations de cession ou de valorisation.

### Opérations de réhabilitation

Les opérations concernées répondent au premier axe stratégique de la présente étude.

Les coûts de rénovation concernent les coûts prévus pour atteindre un niveau de performance plus important de l'ensemble du bâti (équivalent à un classement technique en état A du bâtiment, à une classification DPE B au maximum, à un avis SSI favorable et à une bonne accessibilité handicap). Ces coûts s'élèveraient à 700 millions € TTC coût global des opérations, dont 73% pour les travaux de rénovation et de remise en état du patrimoine, 15% pour les travaux de performance énergétique prévus pour atteindre les objectifs du Grenelle de l'Environnement et 12% pour la remise aux normes PMR et SSI.

### Exploitation Maintenance

L'exploitation maintenance du patrimoine est intimement liée à l'évolution des surfaces. A horizon 2040, et à surface équivalente, le budget d'exploitation atteindrait 300% du budget actuel alloué à l'exploitation maintenance, soit un plafond de 48 M€ TTC à surface constante. L'atteinte des objectifs environnementaux (Grenelle, facteur 4,...), les évolutions technologiques et pédagogiques et le niveau élevé d'une performance durable souhaitée sont les principales causes.

Ci-joint la photo de ce que pourrait représenter le budget exploitation maintenance pour l'Université de Strasbourg en fonction de l'évolution du patrimoine :

- Surfaces constantes (592 511 m<sup>2</sup> SHON) : budget plafonné à 49<sup>2</sup> M€ TTC / an à échéance 2040 ;
- Surfaces à la hausse (660 936 m<sup>2</sup> SHON) : 55 M€ TTC / an ;
- Surfaces restantes après valorisation<sup>3</sup> de l'ensemble des bâtiments désignés (559 825 m<sup>2</sup> SHON) : 47 M€ TTC / an ;
- Surfaces cibles (518 555 m<sup>2</sup> SHON) : 43 M€ TTC / an.

Ces budgets s'entendent hors constructions nouvelles et hors coûts d'exploitation. Ces derniers présentent, en particulier pour les fluides, un risque élevé de forte augmentation dans les prochaines années. Pour information, le budget fluides 2009 est de 8,5M€ TTC.

Pour répondre aux attentes, stratégiques ou techniques, il paraît évident que l'Université devra définir une politique de maintenance qui va lui permettre de mettre en œuvre les actions nécessaires pour maintenir durablement son patrimoine (quelle performance pourrait-elle atteindre ? quel patrimoine voudrait-elle gérer ? Comment pourrait-elle financer ?).

<sup>2</sup> Budget actuel : 17 M€ TTC

<sup>3</sup> Dévolution du patrimoine à l'UDS indispensable

## Synthèse

Au total, le budget nécessaire à la mise en œuvre de l'ensemble des opérations immobilières identifiées s'élèverait approximativement à 1 120 millions d'€ TTC<sup>4</sup> (coût global opération), et ce à euro constant, avec un échéancier de réalisation s'étalant jusqu'à 2041.

En complément de ces dépenses nécessaires aux besoins, l'Université de Strasbourg devrait prévoir de provisionner des budgets pour les projets de construction et pour les opérations de maintenance durable. Au total, ces investissements varieraient entre 72 et 89 millions d'€ TTC par an, en fonction des périodes, des surfaces valorisées, de la politique de maintenance entreprise. Cette enveloppe annuelle couvre différents types de besoins financiers :

- 31 millions d'€ TTC (à € constant) par an pour les projets de rénovation ;
- 12 millions d'€ TTC pour les projets de construction ;
- entre 31 millions d'€ TTC (performance basse) et 49 millions d'€ TTC pour l'exploitation-maintenance (cible : performance très élevée programmée et maintenue sur l'ensemble du patrimoine).

## La stratégie d'investissement

La stratégie d'investissement de l'Université de Strasbourg dans son patrimoine immobilier doit lui permettre de traiter sur le court et le long terme différents types de besoins immobiliers : pérennisation du patrimoine existant, développement de nouvelles capacités d'accueil, optimisation de l'exploitation du patrimoine dans son ensemble, etc.

Cette stratégie se traduit pour chaque type d'investissement par une ligne directrice :

- **pour les investissements dans la construction neuve et les aménagements** : les montants prévus pour ce type d'opération devront être lissés dans le temps avec une provision financière à hauteur de 10 millions d'€ HT par an, tout en évitant d'augmenter la surface totale du patrimoine. Autrement dit, toute nouvelle construction devra être accompagnée par des opérations permettant de céder des surfaces équivalentes aux surfaces nouvellement construites.
- **pour les programmes de l'exploitation-maintenance** : afin d'assurer le bon fonctionnement des équipements universitaires, il sera nécessaire de provisionner 40 millions d'€ HT par an (montant calculé à patrimoine constant). Ce montant englobe les coûts de maintenance courante, les dépenses d'exploitation (énergies, nettoyage, gardiennage) hors charge de personnel et coûts de maintenance lourde liés à des travaux significatifs de réfection.

On peut ainsi résumer la stratégie d'investissement de l'Université de Strasbourg dans son patrimoine immobilier à 3 grandes phases :

- **Horizon 1, de 2009 à 2013** : réalisation des opérations déjà programmées et lancement d'une logique de maintenance préventive
  - Les opérations identifiées dans le cadre du schéma stratégique immobilier comme les plus urgentes, à réaliser sur la période 2009 à 2016, et faisant déjà l'objet d'une définition assez précises : 31 opérations<sup>5</sup>, pour un montant d'environ 137 millions d'€<sup>6</sup> TTC ;
- **Horizon 2, de 2014 à 2025** : lancement du programme de rénovation lourde pour les bâtiments les plus vétustes, avec un niveau de dépenses et de maintenance inchangé

<sup>4</sup> Hors budget exploitation maintenance

<sup>5</sup> Prévisions actuelles

<sup>6</sup> Le total des montants estimés (986 M€ TTC) des travaux prévus est différent du budget initialement proposé (1120 M€ TTC). Ceci est dû à la non prise en compte de certaines opérations déjà lancées, notamment la rénovation de la faculté de Médecine, la DPI,...

- Les opérations considérées comme particulièrement stratégiques avec une faisabilité assez importante, à réaliser sur la période 2013-2025 : 36 opérations<sup>7</sup> pour un montant d'environ 380 millions d'€ TTC ;
  - Les opérations considérées comme particulièrement stratégiques mais dont la mise en œuvre apparaît particulièrement complexe, à réaliser sur la période 2013-2025 : 10 opérations<sup>8</sup>, pour un montant d'environ 185 millions d'€ TTC.
- **Horizon 3, de 2026 à 2033** : poursuite du programme de rénovation lourde pour les bâtiments aujourd'hui en bon état, avec un niveau de dépenses et de maintenance inchangé
    - Les projets de rénovation nécessaires mais d'une importance stratégique moindre, à réaliser sur la période 2026 à 2041 : 44 opérations, pour un montant d'environ 283 millions d'€ TTC.

Ce phasage fait apparaître un pic important dans les dépenses entre 2015 et 2025, traduction logique d'un programme très important de remise en état du patrimoine universitaire en état critique..

## Les recettes potentielles

Le diagnostic réalisé met en évidence de nombreuses possibilités de valorisation d'une partie du patrimoine universitaire, en particulier les bâtiments ayant les spécificités suivantes : localisation peu cohérente avec la stratégie immobilière d'ensemble, niveau de vétusté important rendant une opération de rénovation presque aussi coûteuse qu'une reconstruction, taux d'utilisation trop faible pour justifier le maintien dans le patrimoine, coût d'exploitation disproportionné, etc.

La valorisation du patrimoine universitaire pourra se faire par différents types d'opérations (vente foncière et/ou immobilière, location de logements, location de bureaux, etc.) permettant de tirer le meilleur parti financier des bâtiments concernés sans mettre en péril pour autant les activités d'enseignement et de recherche de l'Université de Strasbourg. La politique de valorisation de l'université, restant à définir, est conditionnée par la dévolution préalable du patrimoine de l'Etat à l'Université de Strasbourg et des aspects réglementaires sur l'utilisation de ce bâti.

Sur l'ensemble des bâtiments identifiés comme valorisables en location, soit 60 000 m<sup>2</sup> SHON, les recettes annuelles pourraient s'élever à 7 millions € TTC (taxe foncière<sup>9</sup> et assurance protection bailleur incluses<sup>10</sup>). Les bâtiments en question, souvent isolés ou excentrés, nécessitent une remise aux normes et une réhabilitation, lourde dans certains cas, qui peut dépasser les 100 millions d'euros TTC au global<sup>11</sup>. Ceci s'explique par l'état actuel du patrimoine en question et par les dotations programmées pour les travaux de réfection et de maintenance souvent limitées depuis plusieurs années.

Les recettes générées par la location d'une partie du patrimoine immobilier devraient contribuer au financement ponctuel des projets de construction neuve conformément à la stratégie de développement de l'Université de Strasbourg.

En même temps, les bénéfices estimés issus de la vente des 20 000 m<sup>2</sup> SHON, soit 3,9 M€ TTC, dépendent de l'état et de la rénovation des bâtiments concernés. Ces recettes restent ponctuelles et sont certainement insuffisantes pour rendre pérenne et durable le parc immobilier de l'Université. Ce calcul théorique des recettes suppose de la part de l'Etat une dévolution totale et complète du bâti et du foncier.

Compte tenu de l'importance des coûts des travaux de remise en état à réaliser pour valoriser le patrimoine, une vente rapide des bâtiments à céder doit être envisagée pour se libérer des charges de gestion et d'exploitation relativement importantes et pour financer en partie certains projets.

<sup>7</sup> Prévisions actuelles

<sup>8</sup> Prévisions actuelles

<sup>9</sup> Taux de prélèvement taxe foncière équivalent à 0,2%

<sup>10</sup> Coût assurance protection bailleur équivalente à 2% du revenu locatif

<sup>11</sup> Durée préconisée pour l'amortissement des travaux de rénovation réalisés sur les bâtiments loués : 15 ans au minimum compte tenu de la lourdeur des investissements initiaux à réaliser pour mettre à la location une partie du patrimoine.

Enfin, la gestion des opérations de valorisation et des recettes issues de celles-ci nécessite une organisation et des moyens dédiés compte tenu de la complexité technique et financière du sujet. L'Université devra à ce titre se doter des compétences en interne pour traiter au mieux la question de la valorisation.

### Ingénierie financière

Les enjeux essentiels de la mise en œuvre du schéma sont d'ordre

- (i) **Stratégique**, compte tenu de l'importance du financement et les objectifs de développement proposés,
- (ii) **Immobilier**, car avec l'évolution de la législation, l'ouverture sur la dévolution du patrimoine et les nouveaux modes de gestion du patrimoine de l'Etat, l'Université se verra ouvrir des possibilités de valorisation du patrimoine et de génération de recettes presque certaines,
- (iii) **Fonctionnel**, sachant que le patrimoine est riche, très diversifié et qu'il vieillit très rapidement, ce qui rend de plus en plus difficile l'adaptabilité des locaux à des besoins nouveaux et qui s'accélèrent,
- (iv) **Financier**, résumant bien la nécessité et l'intérêt de l'université à bien piloter et mettre en œuvre le schéma stratégique immobilier, qui nécessitera le déploiement de moyens humains et financiers importants.

Il est donc évident que le portefeuille des opérations du SDI s'inscrit dans un champ de contraintes importantes, aussi bien au niveau opérationnel, financier, organisationnel que stratégique.

L'importance du programme d'investissement appelle à la recherche rapide de partenariats financiers complémentaires de ceux actuels de l'Etat et des Collectivités. S'appuyer sur des investissements privés serait une possibilité de ressource que les instances dirigeantes de l'université devraient prendre en compte dans leurs analyses, sans s'éloigner des missions premières de l'université.

L'économie mixte est très développée en France, grâce à de multiples et divers montages juridiques et financiers comme la délégation de service public, les sociétés d'économie mixte ou le recours à des Partenariats Public-Privé (PPP). Ce dernier pouvant être propice pour la mise en œuvre de certaines opérations de ce schéma stratégique. S'ajoute également à cette liste, la possibilité, pour les universités, de développer des filiales qui pourraient porter certaines opérations.

Ces nouvelles approches dans le financement des opérations immobilières constitueront également une rupture importante par rapport aux pratiques habituelles de l'Université, liées, en particulier, au responsabilités du bailleur, notamment en période d'exploitation.

Il convient cependant de rester prudent quant aux limites des dispositifs, notamment la complexité de l'organisation, la multiplicité des relations contractuelles et les pérennités des montages sur la durée.

## Organisation dédiée

La mise en œuvre d'un programme immobilier de l'envergure du programme issu du Schéma stratégique immobilier DI nécessitera une adaptation de l'organisation en place et des moyens dédiés significatifs.

Sur le plan de l'organisation interne, il est souhaitable de mettre en place une équipe dédiée au programme, équipe dont la taille est évaluée à 1 à 2 ETP.

Cette équipe pourrait s'intégrer aux différents départements existants au sein de l'Université et aura pour rôle de coordonner les différents acteurs, d'assurer la cohérence globale du programme et de mener à bien les projets programmés en respectant des objectifs de coût, de qualité et de délai.

L'intégration de fonctions traditionnellement inexistantes au sein de l'Université va certainement générer d'importants changements dans les pratiques quotidiennes et augmenter la charge du personnel dont les missions sont en relations avec le patrimoine (actuellement DPI, D-FI, DALI, SPSE).

Le besoin en ressources devra s'accompagner d'une redistribution des effectifs, voire d'une campagne de recrutements ciblés, pour répondre aux nouveaux services demandés.

Compte tenu du rythme d'investissement, la mise en place de 3 à 4 conducteurs d'opération (CO) apparaît souhaitable. Chacun de ces CO pourra prendre la responsabilité d'un secteur géographique, avec un responsable de programme plus spécifiquement chargé d'assurer la coordination des chantiers plus transversaux comme la vie universitaire, l'accessibilité, le logement, etc.

Le cas échéant l'Université de Strasbourg s'appuiera sur des compétences externes ou des prestations d'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO financière, juridique, management de projet) pour compléter son organisation projet.

De façon très schématique, l'organisation projet devra s'inscrire dans le calendrier suivant :

- 2010 : début de la programmation détaillée
- 2012 – 2013 : début des études de conception et de consultation des entreprises
- 2014 : lancement des premiers chantiers.