



**MINISTÈRE
DE L'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*



**UNIVERSITÉ
DE REIMS
CHAMPAGNE-ARDENNE**

Schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI)

Université de Reims Champagne-Ardenne : Période 2022-2026

 **DIRECTION GÉNÉRALE DES
FINANCES PUBLIQUES**

DiE **Direction
de l'Immobilier de l'État**

Mai 2023

Préambule	1
Résumé de la phase Diagnostic	3
Résumé de la phase Stratégie	4
PRESENTATION DU CONTEXTE	5
1 PRESENTATION DE L'UNIVERSITÉ DE REIMS CHAMPAGNE-ARDENNE	5
1.1 Les missions de l'université	5
1.2 Chiffres clés de l'URCA	6
2 BILAN DU PRECEDENT SPSI DE L'OPERATEUR.....	7
PHASE DIAGNOSTIC	11
1 DIAGNOSTIC DU PARC IMMOBILIER.....	12
1.1 Recensement et inventaire des biens de l'opérateur	12
1.2 Diagnostic d'occupation, fonctionnel, technique, réglementaire et environnemental des biens	17
1.2.1 Diagnostic d'occupation	17
1.2.2 Diagnostic fonctionnel.....	18
1.2.3 Diagnostic technique.....	19
1.2.4 Diagnostic réglementaire	23
1.2.5 Diagnostic énergétique et environnemental	24
1.3 Analyse des indicateurs clés de l'OAD.....	25
2 DIAGNOSTIC FINANCIER.....	27
2.1 Dépenses immobilières de l'opérateur	27
2.2 Moyens financiers de l'opérateur	29
2.2.1 Budget global.....	29
2.2.2 Budget immobilier	31
2.2.3 Dépenses immobilières liées aux grands projets de l'établissement.....	32
3 DIAGNOSTIC DES MOYENS HUMAINS	34
3.1 Etat des lieux des moyens humains	34
3.1.1 Présentation de l'organisation actuelle	34
3.1.2 Présentation des métiers de la fonction patrimoniale.....	36
3.1.3 Description des métiers de la fonction patrimoniale	38
3.2 Etat des lieux des compétences	39

3.2.1	Besoins en formation et évolution de la fonction immobilière	39
4	DIAGNOSTIC DU SYSTEME D'INFORMATION IMMOBILIER	41
4.1	Architecture actuelle du SI Patrimonial	41
4.2	Evolution du SI Patrimonial à court terme	43
4.3	Phasage de l'évolution du SI Patrimonial	44
5	ARTICULATION ENTRE LE DIAGNOSTIC ET LA STRATEGIE	45
	<i>PHASE STRATEGIE</i>	<i>46</i>
1	STRATEGIE DE L'ETABLISSEMENT	47
1.1	Articulation entre la stratégie de l'établissement et la stratégie immobilière	47
1.2	Spécificités métiers de l'opérateur et conséquences sur l'immobilier	49
1.3	Définition et expression des besoins immobiliers.....	51
1.3.1	Besoin en locaux et surfaces spécifiques à usage de la formation et de la vie étudiante	51
1.3.2	Besoin en locaux et surfaces spécifiques à usage de la recherche et de l'innovation	52
1.4	Organisation des espaces de travail	53
1.5	Stratégie de performance environnementale.....	54
1.6	Inscription de la stratégie immobilière dans les dynamiques ministérielle et interministérielle	56
2	STRATEGIE PATRIMONIALE	57
2.1	Objectifs et exposé de la stratégie patrimoniale	57
2.2	Présentation des scenarii étudiés	58
2.3	Opérations patrimoniales envisagées	59
2.3.1	Opérations de valorisation	61
3	STRATEGIE D'INTERVENTION	63
3.1	Objectifs de la stratégie d'intervention.....	63
3.1.1	Objectifs techniques.....	63
3.1.2	Objectifs réglementaires	64
3.1.3	Objectifs énergétiques et environnementaux	66
3.2	Opérations envisagées	67
4	SYNTHESE DE LA PHASE STRATEGIE	68
5	SUIVI DE LA MISE EN OEUVRE DU SPSI	69
6	PROJECTIONS DE LA STRATEGIE PATRIMONIALE ET D'INTERVENTION AU-DELA DU SPSI	70
6.1	Concernant la stratégie patrimoniale	70

6.2	Concernant la stratégie d'intervention	70
7	COÛT ET FINANCEMENT DES OPERATIONS IMMOBILIERES	71
7.1	Coût des opérations	71
7.2	Financement des opérations.....	72
7.3	Valorisation	75
	Conclusion	77

PREAMBULE

La circulaire n°5888/SG du 9 septembre 2016 relative à la modernisation du parc immobilier et à l'élaboration d'un **schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) quinquennal** pour chacun des opérateurs de l'État fixe les modalités d'élaboration et de mise en œuvre des SPSI. Ainsi, chaque opérateur de l'État doit régulièrement mettre à jour son SPSI en s'inscrivant dans une logique territoriale. Cet objectif permet, sur la base d'un diagnostic précis du parc immobilier, la définition et la mise en œuvre d'une démarche stratégique quinquennale, afin d'accroître la performance globale du parc immobilier, support des activités de service public. Ce SPSI formalise la stratégie immobilière sur la période 2022-2026, selon une vision à long terme, en s'appuyant sur le référentiel technique de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Basé sur une réflexion globale permettant d'apprécier son inscription dans la politique immobilière, en soutien à la politique de l'établissement, **ce SPSI de 3^{ème} génération s'inscrit dans la continuité de la trajectoire présentée dans les précédents SPSI** de 2012 et 2017 tout en intégrant de nouvelles évolutions telles que la **performance environnementale** et **l'aménagement des espaces de travail**. En effet, la trajectoire amorcée précédemment fait sentir des évolutions du parc immobilier ; le bilan actuel est une première marche – une phase transitoire – vers l'aboutissement de notre stratégie immobilière et plus largement vers la stratégie de l'établissement.

Chaque bien relevant du parc immobilier est intégré à ce SPSI pour apprécier dans une réflexion globale l'intégralité de la politique immobilière et asseoir une vision stratégique robuste du parc immobilier. L'élaboration du SPSI s'est appuyée sur le guide méthodologique et le kit d'accompagnement proposé par la DIE à destination des opérateurs relevant de la tutelle du ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, datant de juin 2021.

Le SPSI a pour objectif de **développer la connaissance et la vision stratégique du patrimoine** occupé par l'université de Reims Champagne-Ardenne afin d'identifier des leviers permettant d'atteindre les critères de performance immobilière, en cohérence avec le **schéma directeur immobilier régional (SDIR Grand-Est 2018-2022)** selon les quatre axes stratégiques de la politique immobilière de l'Etat, à savoir :

- La connaissance et la valorisation du patrimoine immobilier ;
- La rationalisation et l'optimisation de la gestion immobilière ;
- La modernisation et l'amélioration de la performance énergétique¹ du parc immobilier ;
- La professionnalisation de la fonction immobilière.

L'élaboration de ce SPSI s'est basée sur le rapport complet remis à l'IGESR dans le cadre de leur audit de pré-dévolution du patrimoine (septembre 2022, document additionnel joint) et sur la description du parc renseignée dans le système d'information immobilier de l'État, notamment **Chorus et le**

¹ A ce titre, nous pouvons affirmer que ce SPSI intègre l'ensemble des préconisations émanant du gouvernement depuis l'été 2022 en matière de sobriété énergétique (énergies et fluides), de stratégie bas carbone, du plan climat-biodiversité du MESR.

Référentiel Technique (RT) et l’Outil d’Aide au Diagnostic (OAD). La montée en qualité des données renseignées dans Chorus a constitué un préalable à notre démarche. Cela permet d’étayer un programme pluriannuel d’investissement à financer, avec le soutien de l’Etat, pour mettre à niveau notre parc immobilier tout en nous conformant aux **exigences du décret tertiaire** et des **avis des commissions de sécurité**.

Ce document stratégique vient également en appui du processus de demande de dévolution dans lequel l’URCA s’est engagée en 2022. Il ne prendra un caractère définitif qu’après avis du ministère de tutelle, approbation par la Direction de l’Immobilier de l’État et validation par le conseil d’administration de l’URCA.

RESUME DE LA PHASE DIAGNOSTIC

Au 31 décembre 2021, le patrimoine de l'Université de Reims Champagne-Ardenne comporte dans l'OAD, **94 biens** (bâti et non bâti) représentant :

- 199 843 m² de surface de plancher (SDP)
- **189 122 m² de surface utile brute (SUB)**
- 31 678 m² de surface utile brute (SUN)

Les points marquants du diagnostic sont les suivants :

<p>Une note de complétude SPSI de 246/275</p> <p>Point d'attention sur la complétude et la fiabilité des données patrimoniales renseignées.</p>	<p>Un taux d'occupation satisfaisant 61% à l'échelle de l'établissement</p> <p>Point d'attention sur les salles banalisées (notamment sur les sites périphériques)</p>	<p>Un état de santé satisfaisant (71% en état « satisfaisant » ou « très satisfaisant »)</p>
	<p>Une performance énergétique majoritairement D</p> <p>Point d'attention sur les DPE datant de 2012</p>	<p>Un indicateur de réglementation moyen (12,8/20)</p> <p>Points d'attention sur l'accessibilité et la sécurité incendie de quelques bâtiments</p>

Forte augmentation de l'investissement dédié à l'immobilier depuis 2017 (1,9 M€ en 2017 contre 6,7 M€ en 2021). Cela témoigne de la volonté politique de remettre à niveau le parc. Outre la création à venir d'un budget annexe immobilier, la diversification des ressources et la planification pluriannuelle seront à renforcer.

La fonction immobilière de l'université de Reims Champagne-Ardenne représente **138 ETP dont 58% en composante**. Selon la répartition métier de la DIE, 2% des ETP sont dédiés à la gestion stratégique, 4% à la conduite d'opérations, 5% à l'administration de biens et 89% au service aux occupants.

RESUME DE LA PHASE STRATEGIE

La stratégie immobilière est au service du projet de l'établissement, qui place au cœur de ses missions la recherche, l'innovation, la formation et la vie étudiante.

La stratégie immobilière se décline ainsi par 3 missions principales :

- **Adapter le patrimoine immobilier aux évolutions des usages**

Les campus rémois se spécialisent, les campus périphériques se modernisent, l'université se transforme (enseignement hybride, projets de recherche d'excellence, besoin de tiers-lieu, etc.).

- **Optimiser la performance du patrimoine immobilier**

Dans une approche d'accompagnement actif vers la transition énergétique, le parc doit tendre progressivement vers un pilotage performant en impulsant la mutualisation des espaces, la rationalisation des coûts d'exploitation et le respect de l'environnement et des enjeux climatiques.

- **Conserver et entretenir le parc**

L'université se doit d'assurer la protection des biens et des personnes ; elle est, par conséquent, tenue de mettre aux normes les installations du parc (mises aux normes techniques, réglementaires, et environnemental).

Cette dynamique est régulièrement partagée avec les partenaires et collectivités territoriales.

Notre ambition immobilière pour la période du SPSI 2022-2026 est la suivante :

32 opérations patrimoniales pour un budget prévisionnel de 147.5 M€ dont 122.5 M€ déjà financés	15 opérations d'intervention pour un budget prévisionnel de 46 M€	Libération de 9 biens soit un gain de surface estimé à 36 465 m ² SHON, soit une rationalisation de 13,8%
Mise en place d'un budget annexe immobilier	Obtention de la dévolution du patrimoine de l'État	Déploiement d'un SI patrimonial

Enfin, certaines opérations sont déjà identifiées comme prioritaires pour le SPSI 2027-2031.

PRESENTATION DU CONTEXTE

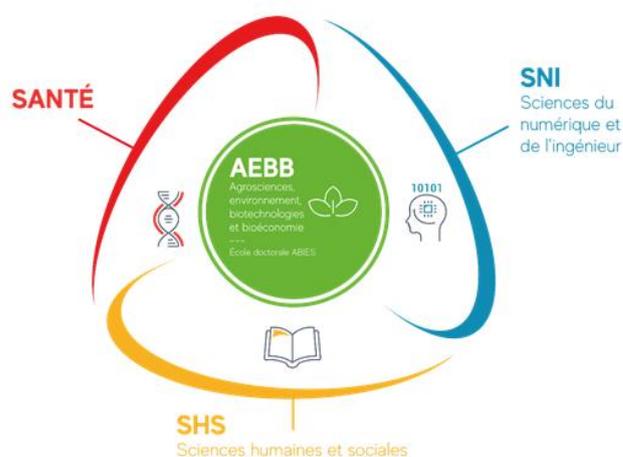
1 PRESENTATION DE L'UNIVERSITÉ DE REIMS CHAMPAGNE-ARDENNE

1.1 Les missions de l'université

Créée en 1967, l'université de Reims Champagne-Ardenne (URCA) est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel sous tutelle du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche. Ancrée en région Grand Est sur cinq villes universitaires (Reims – site principal, Troyes, Charleville-Mézières, Châlons-en-Champagne et Chaumont). Elle contribue au dynamisme et au développement économique, social et culturel du territoire. Accueillante et dynamique, elle offre un cadre favorable aux études, à la vie étudiante, à la recherche et à l'innovation. Ses activités de recherche sont essentiellement concentrées sur Reims et se répartissent autour de 4 pôles scientifiques (cf infra), 4 structures fédératives de recherche, 31 unités de recherche, 5 plateformes techniques et 4 écoles doctorales.

Université pluridisciplinaire avec santé, positionnée et reconnue sur le plan national comme à l'international, l'URCA s'appuie sur quatre pôles stratégiques d'excellence :

- **Un pôle pluridisciplinaire à dimension internationale en agro-sciences, environnement, biotechnologies et bioéconomie (AEBB)** prenant en compte, dans un territoire à forte économie agricole et viticole, l'agriculture du futur, la transition écologique et les enjeux climatiques ;
- **Un pôle santé**, porteur de niches scientifiques d'excellence et d'une offre de formation médicale et paramédicale riche et variée ;
- **Un pôle sciences humaines et sociales (SHS)** fédéré par la création d'une Maison des sciences humaines ;
- **Un pôle sciences du numérique et de l'ingénieur (SNI)** autour du calcul haute performance, de l'industrie 4.0, des matériaux et des transformations technologiques.



Avec plus de 120 diplômes, l'université propose une offre de formation attractive qui répond aux besoins socio-économiques actuels et futurs, et vise à amener chaque étudiant et chaque étudiante au meilleur

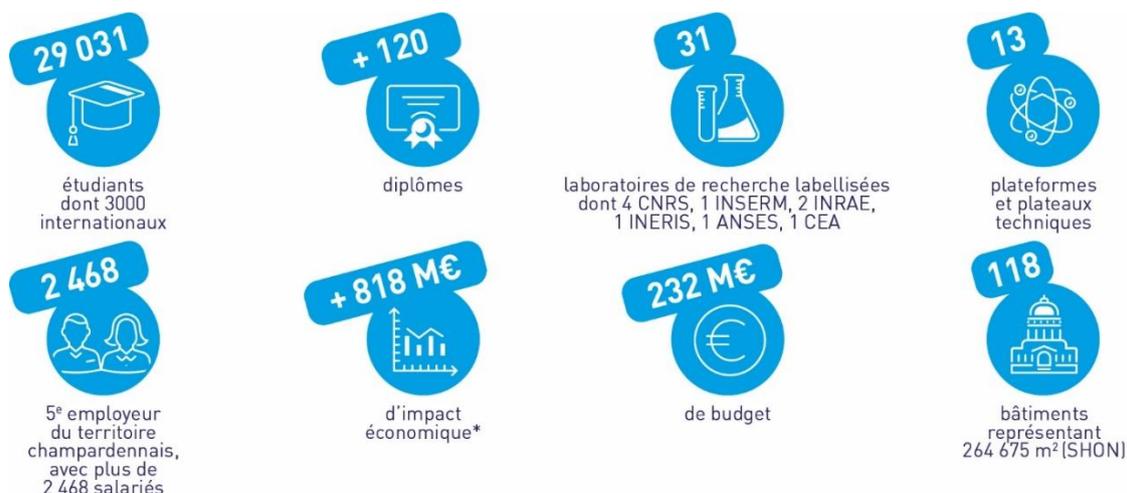
niveau de formation. Afin d'accroître la lisibilité des formations et l'attractivité des masters, la nouvelle offre de formation permettra de rétablir l'équilibre licence/master/doctorat et fera de l'internationalisation des formations une des priorités de son prochain contrat de site.

Depuis 2018, afin d'impulser une nouvelle dynamique et de rayonner sur le territoire, l'URCA s'affirme comme porteur de la coopération inter-établissements au titre de chef de file du réseau de 17 établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR) champardennais. L'implantation physique de l'URCA assoit et crédibilise sa stratégie de site, forte et ambitieuse. Elle est à ce titre très soutenue sur le long terme par les collectivités territoriales par la mise à disposition de locaux et de moyens en soutien à ses activités. Certaines s'inscrivent dans la durée par le financement de bâtiments, d'équipements et de moyens dans le cadre du Contrat de Plan État Région (CPER) ou de partenariats.

1.2 Chiffres clés de l'URCA

Au 31 décembre 2021, l'établissement accueille 29 031 étudiants sur ses 7 sites (Reims – Campus Croix-Rouge, Reims – Campus Moulin de la Housse, Reims – Campus Santé, Troyes, Charleville-Mézières, Châlons-en-Champagne et Chaumont) et emploie 2 125 agents dont 1 411 enseignants et enseignants-chercheurs, 1 057 personnels administratifs et techniques et 1783 vacataires.

L'université de Reims Champagne-Ardenne en chiffres au 31 décembre 2021



Selon les chiffres clés de l'URCA, les effectifs de personnels (enseignants/enseignants-chercheurs et BIATSS) sont stables sur la période 2017-2021. L'effectif étudiants tend, lui, vers une augmentation ces dernières années. Une légère réduction de cet effectif est attendue pour les années à venir à l'URCA, contrairement à l'estimation du MESR² (hausse nationale de 3 % entre 2021 et 2030).

² Note d'information du SIES (22.04 – Projections des effectifs dans l'enseignement supérieur pour les rentrées de 2021 à 2030 - Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation)

2 BILAN DU PRECEDENT SPSI DE L'OPERATEUR

En 2018, l'URCA a fait parvenir à son ministère de tutelle son schéma pluriannuel de stratégie immobilière n°2, pour la période 2017-2021. Ce document a reçu un avis favorable le 21 août 2019, du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et en février 2021, l'approbation de la Direction de l'Immobilier de l'État.

Notre SPSI 2017-2021 présentait 4 axes prioritaires :

- **la préservation du patrimoine immobilier** : mise en sécurité, entretien préventif pour réduire les frais de réparation et mise en accessibilité dont un budget annuel de 250 k€ est consacré au respect des AD'AP ;
- **l'optimisation du parc** : constructions neuves, consolidation des données d'exploitation et notamment d'un plan de comptage des fluides à l'étude dans un objectif de réduction des consommations, mutualisation des espaces ;
- **la modernisation du parc** : amélioration de la performance énergétique par la construction neuve et la rénovation, raccordement de campus au réseau de chaleur urbain, mise en place d'espaces numériques innovants et amélioration de la sécurité sur les campus (éclairage, fermetures sécurisées, etc.) ;
- **la professionnalisation de la fonction immobilière** : restructuration de la fonction immobilière vers une organisation centralisée.

L'évaluation de la DIE précise que ce SPSI 2017-2021 apportait une cohérence entre le diagnostic, la stratégie immobilière, les enjeux de l'établissement et les orientations de l'État, visant l'adaptation du patrimoine à l'usager et aux besoins des occupants et l'inscription de l'URCA dans la transition numérique et énergétique. Par ailleurs, sur la base d'une véritable politique volontariste de rénovation de son patrimoine, l'URCA visait une réduction des coûts par les actions de rationalisation.

L'avis ministériel du 20 août 2019 liste les points forts et les points d'amélioration suivants :

Points forts du SPSI 2017-2021	Points perfectibles du SPSI 2017-2021
Rationalisation de l'occupation, avec notamment une extension de la mutualisation des espaces entre les UFR.	Poursuivre les efforts sur le taux global moyen d'occupation des salles (60 % en 2016/2017 laissant entrevoir des marges de progrès).
Préparation dynamique d'une politique de cession des biens et d'abandon des locations.	Dimension de la sûreté peu développée (uniquement sous l'angle de l'éclairage public et du contrôle d'accès aux bâtiments alors qu'un projet d'élargissement de la vidéoprotection est prévu en lien avec le centre de supervision urbain).
Consolidation et accroissement de la visibilité internationale des pôles d'excellence de l'université.	Valorisation et devenir d'actifs immobiliers (ex : Villa Douce) assez peu abordés.
Mise en œuvre du projet immobilier sur la base d'études d'urbanisme.	Manque de vision explicite sur le long terme (au-delà de la période quinquennale du SPSI).
Accroissement de la performance énergétique des bâtiments avec des cibles énergétiques E3C1 pour les nouveaux bâtiments.	Appui nécessaire de la stratégie d'intervention sur une consolidation de la connaissance du patrimoine, de son état et sur un outil numérique de pilotage.
Raccordement au réseau de chaleur des campus rémois.	Côté financier, nécessaire développement des compteurs et d'une planification pluriannuelle du GER.
Développement du numérique sur les campus.	Proposer un PPI couvrant la période du SPSI.

Le bilan opérationnel des grands projets immobiliers (tableau 2) démontre la dynamique de l'URCA, puisque parmi les dix grandes opérations de travaux prévues dans le SPSI 2017-2021 :

- **4 opérations ont été livrées** : l'extension de l'IUT de Charleville-Mézières, le bâtiment tertiaire destiné à l'entrepreneuriat, la direction des études et vie étudiante et la direction de la formation professionnelle et alternance (bâtiment Pyxis), le nouveau siège administratif de l'URCA, le regroupement de l'IUT et de l'Inspé de Châlons-en-Champagne dans une extension de l'IUT actuel (Campus « Ilot des savoirs »).
- **4 opérations sont en cours de construction** (pour livraison prochaine) : le regroupement sur un même site des trois UFR du pôle Santé, l'extension de l'école d'ingénieurs ESIReims, la construction d'un pôle de recherche en Agro-ressources et en numérique (extension bâtiment 18, Campus Moulin de la Housse), le nouveau bâtiment STAPS et à usage d'enseignement mutualisé (campus Croix-Rouge). Les livraisons s'échelonnent jusqu'au printemps 2024.
- **1 opération est encore à l'étude** : le regroupement des formations de l'Inspé de Troyes dans un bâtiment en centre-ville. Le département de l'Aube accompagne l'URCA dans cette requalification pressentie également sur un site existant (ancien évêché). Le dossier est au stade de la programmation.
- **1 opération est annulée** : « Construction d'un bâtiment neuf enseignement mutualisé - Campus Moulin de la Housse ». Elle est compensée partiellement par la réhabilitation d'un bâtiment historique (Bâtiment 7) financée par le plan de relance.

Malgré la crise sanitaire liée au COVID19, les opérations patrimoniales projetées ont pu aboutir, avec parfois quelques délais d'ajustement.

Des opérations en marché global et en maîtrise d'ouvrage directe ont été initiées récemment par l'URCA en complément des opérations ci-dessus :

- La rénovation énergétique du bâtiment 7 du campus Moulin de la Housse et la première tranche de la rénovation énergétique de l'IUT de Troyes (Plan de relance, 2020) ;
- La construction d'un bâtiment dédié à la science ouverte (Open Sciences Lab'z, soutien du FNADT, en cours d'étude de maîtrise d'œuvre).

L'établissement a également démontré sa réactivité en répondant rapidement à des besoins immobiliers en lien avec l'évolution de son activité de recherche et l'obtention de projets financés sur ressources propres (Aérolab, Demeter, Exébio, Divresca, etc.).

Au-delà de ces constructions bâtementaires, il faut souligner un effort considérable en **Gros Entretien Renouvellement (GER)** dont :

- des étanchéités de toitures sur de nombreux campus (Campus Croix-Rouge, campus Moulin de la Housse / IUT RCC - site de Reims / zone Farman, IUT de Troyes et IUT de Châlons-en-Champagne) pour des montants atteignant 2,4 M€ sur la période 2017-2023 (contre 0,9 M€ sur la période 2014-2017) ;
- des isolations thermiques par l'extérieur et remplacement de menuiseries au bâtiment 13 du campus Croix-Rouge atteignant 2,3 M€.

Outre les grandes opérations listées ci-dessus, des **projets de libération d'immeubles**, et d'économies de coûts d'exploitation (notamment par l'arrêt de location) étaient prévus. Les efforts réalisés au cours de la période 2017-2021 (tableau 1) s'intensifieront par la suite en raison de la livraison des opérations en cours.

Tableau 1 : Synthèse des libérations d'immeubles sur la période 2017-2021

Bâtiment concerné	Surface	Opération réalisée	Année	Loyer (k€/an)	Charges de fonctionnement (fluides ; k€/an)
Association de Solidarité des Etudiants (ASERCA) 1B, 32 rue Ledru Rollin à Reims	165 m ² SHON	Fin de location	2018	10 k€/an	incluses dans le loyer
SIOU 2, Rue de Rilly-la-Montagne à Reims	360 m ² SHON	Fin de mise à disposition gracieuse	Décembre 2020	NA*	NA*
Bâtiment Poldrome et garages 14, allée des landais à Reims	2 056 m ² SHON	Fin de location	Avril 2021	354 k€/an	10 k€/an

* NA : non-applicable

Enfin l'université s'est inscrite en 2022 dans le processus de dévolution du patrimoine immobilier de l'État – levier de transformation interne sur l'organisation autour du pilotage patrimonial. La dévolution constituera une étape clé d'autonomie et de responsabilité pour l'URCA. L'université doit encore mettre en place à court terme une organisation et des outils de pilotage pour y parvenir, notamment un budget annexe dédié à l'immobilier et un système d'information patrimonial.

Tableau 2 : Bilan des opérations prévues dans le SPSI 2017-2021

Opérations	Prévisionnel 2018 (SPSI 2017-2021)			Réalisé 2022		
	Surfaces	Coût	Livraison	Surfaces	Coût final	Livraison
Extension de l'IUT de Charleville-Mézières	2 604 m ² SHON, 1 841 m ² SUB	5,4 M€ SMMLB	2019	2 333 m ² SDP	5,478 M€ TTC	Septembre 2019
Construction d'un bâtiment tertiaire destiné à la direction des études et de la vie universitaire et aux associations étudiantes	620 m ² SU bureaux et 380 m ² SU pour les espaces étudiants entreprenariat	2,5 M€ fonds propres URCA	2019	908 m ² SDP	2,5 M€ TDC	Novembre 2020 Restitution du SIOU
Construction du siège administratif de l'URCA regroupant l'ensemble des fonctions supports de l'URCA	4 316 m ² , 2 800 m ² SU	10,9 M€ CPER (Région 8,5M€, Etat 2,4M€) + 350 k€ pour le foncier (Ville de Reims)	Juin 2020	4316m ² SDP	13,9 M€ TDC	Mars 2021 Restitution du polidrome
Regroupement de l'IUT et de l'Inspé de Châlons-en-Champagne dans une extension de l'IUT actuel	3 485 m ² (nature de la surface non précisée)	9 M€ Communauté d'Agglomération de Châlons-en-Champagne	2020-2021	3005 m ² SDP	9,5 M€ (incluant 1er équipement)	Juin 2022 Restitution des bâtiments historiques Inspé
Regroupement sur un même site des trois UFR du pôle Santé	1813 m ² SU (pour la construction neuve)	11,3 M€ (Région 4,3 M€, Etat 3 M€, Reims Métropole 2 M€, Conseil départemental 2 M€)	Juillet 2021 : Anatomie Septembre 2021 : Extension Juillet 2022 : Odontologie	- anatomie 606 m ² SU - extension 1893 m ² SU	14,5 M€	Février 2022 : Tranche 1 (Anatomie) Mars 2023 : Tranche 2 (Extension)
Extension de l'école d'ingénieurs ESIREims	1410 m ² SHON	5 M€ CPER (dont Région 2,7 M€, Etat 1,3 M€, Grand Reims 1 M€ et Ville de Reims 0,5 M€)	Décembre 2021	SDP : 2 118.5 m ²	7,2 M€ TDC	Septembre 2023 Travaux en cours
Construction d'un pôle de recherche en Agro-ressources et en numérique	7 425 m ² SHON, 5 400 m ² SU	20 M€ (FEDER 8,8 M€, Région 8,2 M€ et la Communauté Urbaine de Reims 3 M€)	Juillet 2022	Extension : 5 322m ² SDP Réhabilitation : 729 m ² SDP	TOTAL 22 M€ <i>Extension 17,5 M€</i> <i>Réhabilitation 4,5 M€</i>	Avril 2024 Travaux en cours
Construction d'un bâtiment STAPS et à usage d'enseignement mutualisé - Campus Croix-Rouge	4 000 m ² SU, 5 000 m ² SDP	16 M€ CPER 2015-2020 (Région 12 M€, Etat 4 M€)	Décembre 2021	5250 m ² SDP	18,2 M€	Juin 2024 Travaux en cours
Regroupement des formations de l'Inspé de Troyes dans un bâtiment neuf en centre-ville de Troyes				Etude de faisabilité en cours		
Construction d'un bâtiment neuf enseignement mutualisé Campus Moulin de la Housse	5 000 m ² SHON	15 M€ CPER (Région 11,5 M€, Etat 3,5 M€)	Décembre 2021	Opération ajournée		

PHASE DIAGNOSTIC

La phase diagnostic dresse un état des lieux fiable et complet du parc immobilier, des moyens humains, des compétences disponibles et des ressources financières identifiées. Ce diagnostic sert de base pour anticiper les évolutions, tant du parc que des effectifs et des modes d'organisation du travail.

Les démarches entreprises en réponse à l'appel à manifestation d'intérêt pour la dévolution du patrimoine lancée en décembre 2021 par la Ministre du MESRI et le Ministre des comptes publics, nous ont amenés à établir, en septembre 2022, un bilan complet de la situation patrimoniale de l'URCA et de sa gestion (financière et organisationnelle). Celui-ci intègre une analyse technique exhaustive des 118 bâtiments répertoriés (chaque bâtiment est décrit avec ses principales caractéristiques : localisation, époques de construction, surfaces, usages, état du bâti, utilisation constatée), une analyse financière de la soutenabilité de notre politique immobilière, un diagnostic du bon dimensionnement et de la bonne affectation des ressources humaines dédiées au patrimoine. Ce sont des éléments que nous reprendrons en partie dans ce SPSI.

Outre ces outils de pilotage, le SPSI se base sur les diagnostics (amiante, sécurité, performance énergétique) du parc immobilier, la connaissance des équipes immobilières du patrimoine, les informations renseignées dans le RT ESR / OAD et les outils associés (OPERAT, OsFI). La lecture et l'interprétation des données de l'université au sein du RT/OAD présentées dans le présent SPSI, concernent l'année 2021. Elles ont été extraites au 15 mars 2023 et sont à prendre avec certaines précautions :

- **Le périmètre étudié couvre les 96 bâtiments pour lesquels l'URCA est affectataire.** Toutefois l'université dispose en 2021 d'un portefeuille de 118 bâtiments. La différence des 22 bâtiments s'explique comme suit :
 - ✓ Certains bâtiments sont quantifiés différemment : 15 bâtiments modulaires du campus Croix-Rouge ne sont pas décompensés en 15 composants dans CHORUS REFLEX mais en un seul bâtiment ;
 - ✓ Certains bâtiments sont hors périmètre de CHORUS REFLEX, car sont mis à disposition par un tiers non-proprétaire : 2 bâtiments à usage de la recherche, le CEBB (basé à Pomacle) et le pôle Biologie (basé au CHU de Reims) ;
 - ✓ Certains bâtiments existant dans le parc en 2021 sont sortis de CHORUS REFLEX à la date de l'extraction des données pour le SPSI : le bâtiment de l'Institut Universitaire du temps Libre (IUTL), situé au 52 rue Libergier à Reims, a été cédé en mars 2022, et 4 bâtiments, correspondant au site de l'Inspé de Châlons-en-Champagne, ont été clôturés fin 2022 en raison de la livraison de l'extension de l'IUT de Châlons-en-Champagne accueillant désormais les usagers de l'Inspé ;
 - ✓ Des extensions de bâtiments peuvent aussi être considérées comme des bâtiments et non des extensions. La règle domaniale revient à ajouter au bâtiment existant les surfaces construites dans l'extension. Cette règle et sa mise à jour modifiera à terme le nombre de bâtiments renseignés initialement dans l'OAD.

- **La qualité perfectible des données du RT/OAD** : à court terme, il est prévu d'améliorer la complétude, la fiabilisation et la mise à jour régulière des données. Les informations saisies dans le RT ESR sont en constante amélioration, comme en témoigne le tableau de classement des universités sur la complétude des renseignements.

Classement taux de complétude OAD ESR par établissement 2022							
Etablissement	Complétude SPSI/275	Complétude ESR/402,5	Complétude globale/677,5	Classement SPSI	Classement ESR	Classement général	Note sur 20
URCA	227	220	447	91	115	110	13,20

Au cours de la période 2022-2026, il est prévu de perfectionner le recueil des données. Cette mission sera confiée au service de la donnée patrimoniale, qui a connu une vacance de poste de plusieurs mois entre 2020 et 2022. Un plan de fiabilisation du RT/OAD, incluant des campagnes de collecte de données régulières, est fixé :

- 4^{ème} trimestre 2022 : mise à jour de la base cadastrale URCA, sur l'état de nos propriétés, des conventions.
- 1^{er} trimestre 2023 : contrôle et vérifications des surfaces. Recensement et mise à jour des usages des locaux (bureaux, salle de cours) afin de fiabiliser la base de données CELCAT.
- 2nd trimestre 2023 : mise à jour des champs relatifs à la responsabilité du propriétaire (Incendie, Amiante, accessibilité) et des données relatives à l'énergie (décret tertiaire avec OPERAT, etc).
- 2nd semestre 2023 : mise à jour de la connaissance patrimoniale et amélioration du taux de complétude.
- 2024 : déploiement du logiciel de gestion patrimoniale et fiabilisation des données.

1 DIAGNOSTIC DU PARC IMMOBILIER

1.1 [Recensement et inventaire des biens de l'opérateur](#)

Le parc immobilier occupé par l'URCA s'étend sur 7 sites :

- **3 campus rémois** (Campus Croix-Rouge, Campus Santé, Campus Moulin de la Housse intégrant l'IUT RCC de Reims et la zone Farman),
- **4 campus périphériques** (Troyes, Charleville-Mézières, Châlons-en-Champagne et Chaumont).

Une annexe au présent rapport traite en détail de l'évolution des différents campus et de leurs enjeux. Elle présente l'état de santé des bâtiments, les grandes opérations réalisées, en cours ou à programmer et des pistes de valorisation identifiées sur chacun des sites.

Au 31 décembre 2021, le patrimoine comprend 118 bâtiments, de 264 675 m² SHON au total, dont la gestion diffère selon le régime de propriété (Tableau 3).

Tableau 3 : Régime de propriété et valeur du patrimoine au 31/12/2021

Propriétaire	Foncier	%	Surfaces bâties	%	Évaluation du patrimoine immobilier par la DIE
	(en Ha)		(en m2 SHON)		
État	76,80	79,38%	200 105	75,60%	125 807 868
Université	1,45	1,50%	17 130	6,47%	19 033 243
Collectivités	17,96	18,56%	46 452	17,55%	26 207 794
Autre	0,54	0,56%	988	0,37%	Non évalué
TOTAL	96,75	100,00%	264 675	100,00%	171 048 905

source : DPLDD (foncier et surfaces bâties), Agence Comptable (évaluations DIE 2016-2017, 2019)

Le patrimoine de l'établissement est composé d'un foncier à :

- **79,4% sous propriété de l'État**, soit 76,80 Ha dont 200 105 m² de surfaces bâties (SHON), d'une valeur estimée à 125,8 M€ ; l'ensemble de ces espaces, principalement localisés sur les campus rémois, est concerné par notre candidature à la dévolution du patrimoine (2022) ;
- **1,5% de biens propres URCA**, soit 1,45 Ha dont 17 130 m² de surfaces bâties, d'une valeur estimée à 19,0 M€, comprenant notamment le bâtiment de l'IUTL (vendu le 4 mai 2022), la Villa Douce (réflexion de valorisation en cours), 15 bâtiments modulaires sur le campus Croix-Rouge de Reims (valorisation du foncier à prévoir prochainement), l'Inspé de Reims (valorisation à initier à l'horizon 2030), le bâtiment Pyxis sur le campus Croix Rouge, 6 bâtiments modulaires et le CERUC sur le campus Moulin de la Housse ;
- **18,6% sous propriété des collectivités**, soit 17,96 Ha dont 46 452 m² de surfaces bâties, d'une valeur estimée à 26,2 M€. Ces espaces correspondent principalement aux sites Inspé (Châlons-en-Champagne, Chaumont, Troyes et Reims), au campus Sup'Ardennes (Charleville-Mézières), au campus des Comtes de Champagne (Troyes), aux locaux de recherche (Reims et Pomacle) et à la maison forestière (Boult-au-bois) ;
- **et 0,6 % de locations à titre provisoire**, soit 0,54 Ha dont 988 m² de surfaces bâties. Cet espace correspond au bâtiment annexe de l'ESIREims, site Farman à Reims.

Par ailleurs, l'URCA accueille des start-ups issues de la collaboration avec les unités de recherche. Ainsi, et pour une durée maximale de 6 ans, ces structures peuvent bénéficier d'un accueil et de mise à disposition de moyens. 7 structures de recherche sont actuellement hébergées au sein des locaux de l'URCA (avec une mise à disposition de 490 m² pour une recette annuelle de 47,3 k€ HT).

Au sein du parc occupé par l'URCA figurent des bâtiments classés (tableau 4). La mise aux normes de ces bâtiments est rendue complexe car les solutions de rénovation énergétique et d'accessibilité sont très onéreuses ou incompatibles avec le classement de ces espaces : par exemple, les corolles (patrimoine classé : monuments du XX^e siècle) du campus Croix-Rouge présentent un besoin d'isolation qui ne peut être réalisé sous l'amphi. De même, la mise aux normes de la Villa Douce en termes d'accessibilité aux personnes à mobilité réduite est très complexe notamment en raison d'un escalier

remarquable dans le hall d'entrée (inscrit dans l'inventaire des monuments historiques par son caractère particulièrement représentatif de l'architecture des années 1930 et de la qualité de son décor intérieur).

Tableau 4 : Bâtiments bénéficiant d'un classement historique

Site	Code site (chorus)	Code bâtiment (chorus)	Libellé URCA	Adresse	Ville	Année de livraison	Propriétaire	SHON (m²)	Date classement MH	Observation classement
Campus des Comités de Champagne	201408	45545	Bât. C - Bât historique	Place du Préau	Troyes	1787	Collectivité	2 168,00	23/11/1964	Grille : 23/05/1885 Façades et toitures des bâtiments entourant la cour d'honneur avec les ailes en retour sur la rue de la Cité ; façades et toitures de la chapelle et de la pharmacie ; ensemble des sols.
Campus Croix-Rouge	171373	376000	Corolles	57-57b rue Pierre Taittinger	Reims	1976	Etat	4 414,00	2012	Classement au patrimoine du XXe siècle.
Présidence - Villa Douce	184071	376083	Villa Douce - bât. A	9 boulevard de la Paix	Reims	1932	Université	1 749,00	29/06/1992	Protection façade et toiture de la Villa, hall d'entrée et cage d'escalier et son décor (console, luminaires, rampes), salle de musique et cheminée.

Une photographie synthétique des effectifs et du patrimoine par campus démontre **le poids des campus rémois face aux campus périphériques (tableau 5) :**

- 70,6 % des étudiants et 81,0 % des personnels de l'établissement sur les campus rémois.
- 73,8 % du foncier, 70,1 % des surfaces bâties et 66,9 % des bâtiments sur les campus rémois.

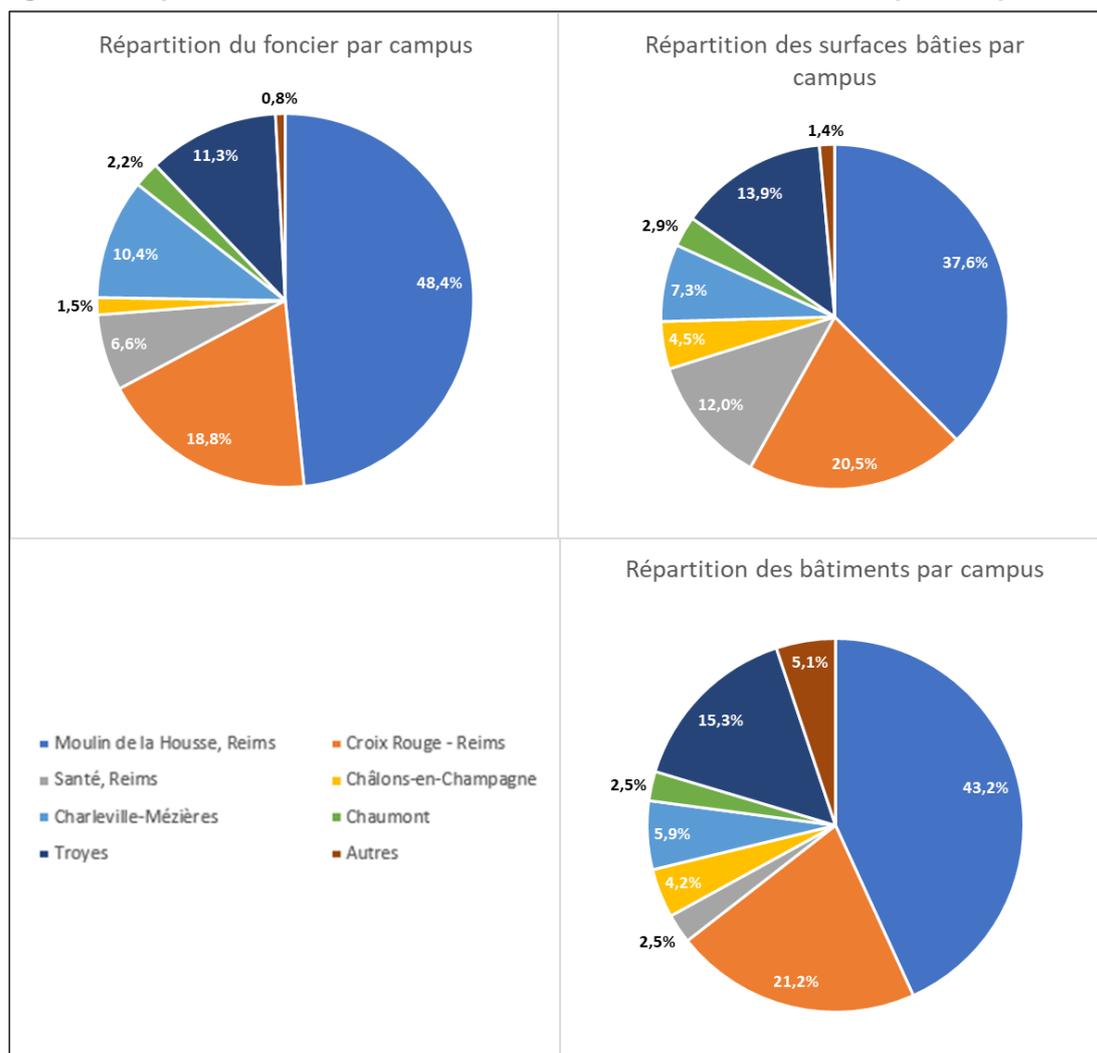
Le montant de la valeur patrimoniale des espaces occupés par l'URCA au 31 décembre 2021 s'élève à 171,0 M€ (estimé par France Domaine en 2019) pour 96,75 Ha dont 264 675 m² SHON de surfaces bâties. Une mise à jour de ces estimations a été récemment demandée par l'URCA auprès de France Domaine pour revaloriser le parc en considérant les opérations réalisées depuis 2016.

Les sites rémois représentent à eux seuls les ¾ des espaces fonciers dont une large part pour le campus du Moulin de la Housse.

Tableau 5 : Photographie d'ensemble de l'université de Reims Champagne-Ardenne

Ville	Campus/site	Etudiants (2021/2022)		Personnels (31/12/2021)		Fonciers		Surfaces bâties		Bâtiments	
		Effectifs	Pourcentage	Effectifs	Pourcentage	m²	Pourcentage	m² SHON	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
REIMS	Moulin de la Housse	7 763	25,9%	796	35,6%	468 336	48,4%	99 565	37,6%	51	43,2%
	Croix Rouge	7 935	26,5%	663	29,7%	181 564	18,8%	54 165	20,5%	25	21,2%
	Santé	5 418	18,1%	351	15,7%	63 910	6,6%	31 831	12,0%	3	2,5%
	REIMS	21 116	70,6%	1 810	81,0%	713 810	73,8%	185 561	70,1%	79	66,9%
	CHALONS	596	2,0%	55	2,5%	14 314	1,5%	11 814	4,5%	5	4,2%
	CHARLEVILLE-MEZIERES	854	2,9%	65	2,9%	100 814	10,4%	19 198	7,3%	7	5,9%
	CHAUMONT	99	0,3%	12	0,5%	21 527	2,2%	7 565	2,9%	3	2,5%
	TROYES	3 148	10,5%	171	7,7%	109 066	11,3%	36 797	13,9%	18	15,3%
	AUTRES	4 106	13,7%	121	5,4%	8 044	0,8%	3 740	1,4%	6	5,1%
TOTAL		29 919	100%	2 234	100%	967 575	100%	264 675	100%	118	100%

Figure 1 : Répartition du foncier, des surfaces bâties et des bâtiments par campus



Autres : IUTL, IVV, CREF, CEBB, pôle physique et pôle biologie.

Limite de l'OAD dans la connaissance fine et le pilotage du patrimoine :

L'OAD met à disposition une fiche établissement présentant une vue synthétique de l'établissement et des tableaux de bord à différentes échelles (parc, site, bâtiment). L'indicateur de complétude ESR est perfectible (avec un score de 141/232,5). Les données renseignées concernent majoritairement l'état de santé, puis plus sommairement l'état réglementaire, l'état d'accessibilité, les données générales et la performance énergétique. Les données relatives aux coûts d'exploitation ne peuvent qu'être améliorées. Toutes les données présentes dans l'OAD sont et seront plus régulièrement mises à jour afin de garantir la fiabilité des indicateurs. La classification des utilisations doit également être affinée, par une juste réaffectation des locaux, en adéquation avec les usages réels et attributions selon composantes ou laboratoires.

Par exemple, les locaux affectés à la mission de 'recherche' avaient été précédemment renseignés comme locaux 'enseignement supérieur' ce qui ne correspond pas aux usages prédéfinis.

Concernant l'état de propriété disponible sur l'OAD :

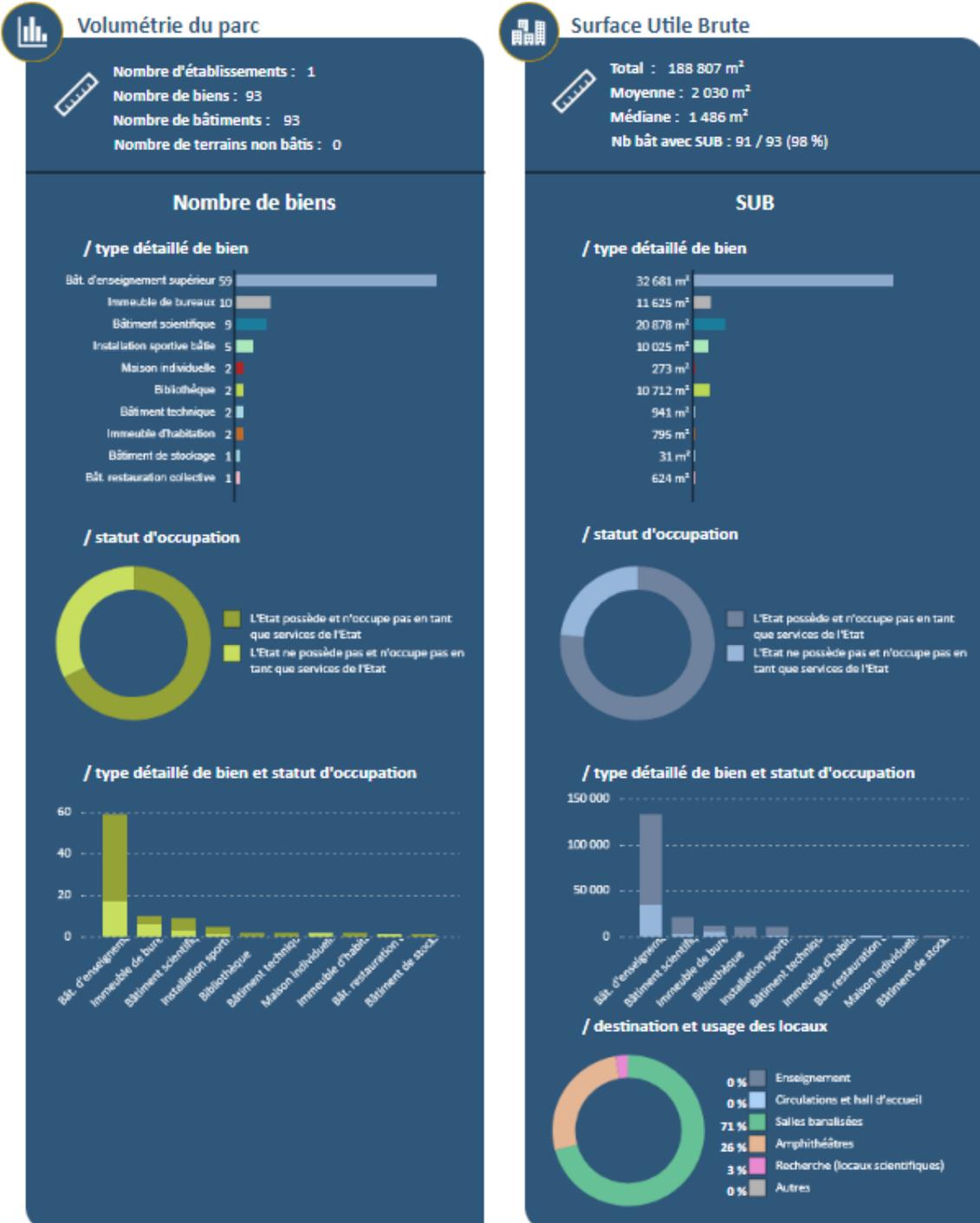
- l'Etat est propriétaire de 68% du parc de l'URCA (contre 79,4% calculé selon notre base de

données patrimoniales, présentée ci-dessus) ;

- l'URCA dispose de 93 biens bâtis ;
- 76% des 188 807 m² SUB sont dédiés à l'enseignement ou au sport.

Le détail des données générales du parc de l'URCA figurant dans l'OAD est proposé dans l'annexe 1_diagnostic, onglet « Données générales ».

Figure 2 : Synthèse du parc proposée par l'OAD



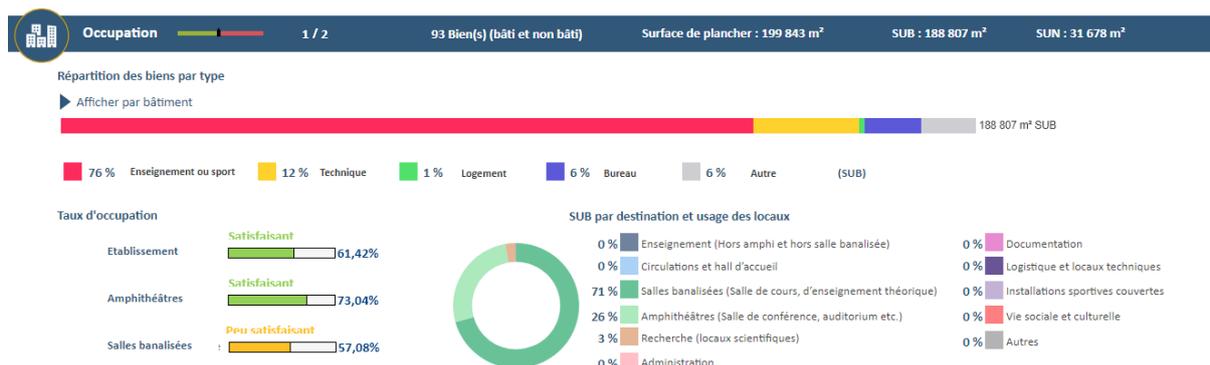
1.2 Diagnostic d'occupation, fonctionnel, technique, réglementaire et environnemental des biens

1.2.1 Diagnostic d'occupation

L'occupation peut être suivie par différents indicateurs issus de l'OAD :

- le taux d'occupation du parc pour l'année 2021 est de 61,42% à l'échelle de l'établissement (soit 73,04% pour les amphithéâtres et 57,08% pour les salles banalisées). Des variations sont observées à l'échelle des campus : là où les campus Croix-Rouge et Moulin de la Housse obtiennent des taux d'occupation supérieurs à 70 % (respectivement 85 % et 73 %), les Inspé des sites périphériques affichent des taux d'occupation faibles : entre 16 et 27 %. Des efforts de mutualisation ont d'ores et déjà été mis en place lors des regroupements de composantes sur un même campus (comme à Charleville-Mézières et à Châlons-en-Champagne) et le seront prochainement à Troyes (la démarche est en cours de réflexion avec les collectivités de Troyes Métropole). Une démarche est également enclenchée sur le site de Chaumont.
- Le ratio d'occupation moyen pour l'administration s'élève à 12,90 m² SUN/poste de travail.
- Le ratio de performance des surfaces (SUN/SUB) est de 17%.

Figure 3 : Fiche établissement de l'OAD – diagnostic d'occupation



Le graphique ci-dessus, extrait de l'OAD indique que 76% des surfaces sont attribuées à l'enseignement ou au sport, 12% à des locaux techniques, 6 % à des bureaux, 6% à des usages « autres » et 1% à des logements.

Les taux d'occupation seraient à affiner, bien au-delà des indicateurs de l'OAD selon les différentes natures d'activité de l'université (enseignement, recherche, administration, etc.). En effet, si les données d'occupation des salles d'enseignement sont issues de l'outil de réservation des salles d'enseignement CELCAT, les ratios d'occupation en poste de travail nécessitent une mise à jour fine (recensement actualisé au premier trimestre 2023 – disponible dans l'OAD).

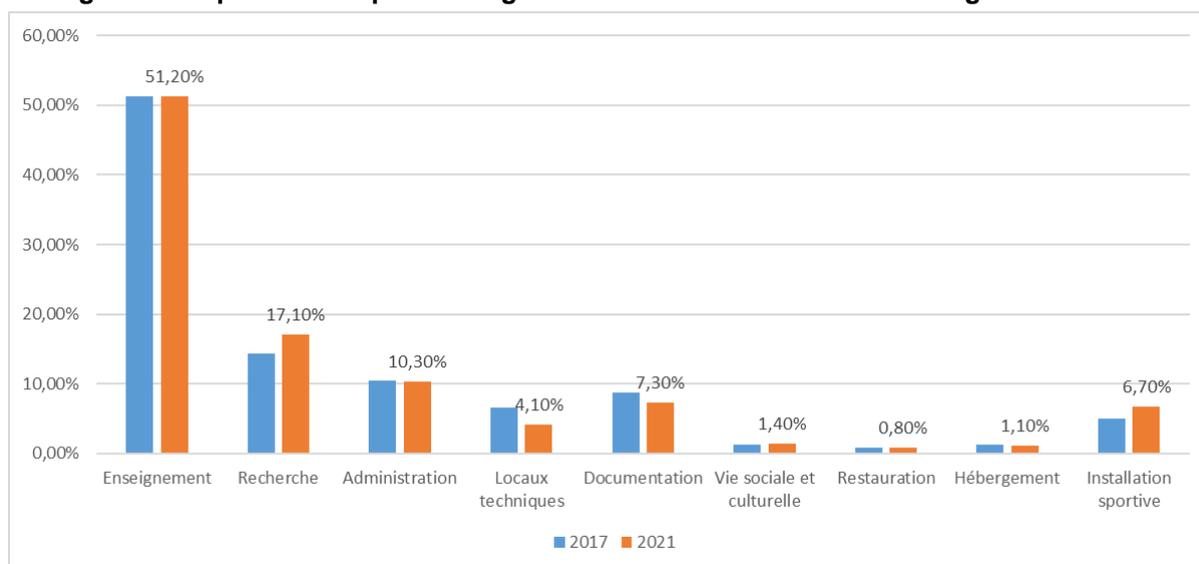
La démarche de rationalisation de l'occupation des locaux notamment dédiés à l'administration doit être impulsée prochainement avec l'accompagnement d'experts dans ce domaine. L'objectif du pilotage de l'occupation est d'aider à la décision pour **accroître les surfaces de la recherche et adapter les surfaces d'enseignement/formation/administration** par une mutualisation des espaces et l'optimisation du temps de travail et de télétravail.

1.2.2 Diagnostic fonctionnel

La connaissance des usages de chaque espace est devenue un enjeu majeur pour la gestion rationnelle du patrimoine universitaire. Un recensement de l'affectation des locaux et des espaces a été initié en début 2023 afin de donner une indication précise (entre formation/vie étudiante, recherche et administration).

Au regard du graphique ci-dessous présentant la synthèse des usages des locaux, il apparaît que les surfaces pour l'enseignement sont majoritaires (51,2% en 2021) ; celles dédiées à la recherche et à la vie étudiante sont stables.

Figure 4 : Répartition du pourcentage des surfaces bâties selon les usages



Le numérique, outil de transformation, nécessite désormais un service de qualité irréprochable pour l'ensemble des usagers de l'université (étudiants, personnels, chercheurs, hébergés, invités, etc.). Le numérique, omniprésent dans l'ensemble des espaces universitaires, amène à repenser et adapter en continu les outils et équipements mis à disposition. Le vice-président délégué au numérique et la direction du numérique (DN) œuvre chaque année pour maintenir le fonctionnement des équipements en place, réaliser l'amélioration continue sur les services fournis ou encore équiper les nouveaux bâtiments.

Ces opérations concernent par exemple :

- La mise à disposition de plus de 600 tablettes numériques sur le campus Santé pour les examens en médecine, pharmacie, STAPS et odontologie ;
- La remise à niveau de l'intégralité du câblage du campus des Comtes de Champagne (CCC) à Troyes avec un passage de téléphonie sur IP (opération réalisée en 2020 pour un budget de 300 000€) ;
- La liaison du contrôle d'accès au SI, dont les consignes à vélo sécurisées. Ainsi, le système d'ouverture de portes accessibles par badge Salto tend à se systématiser ;
- L'amélioration continue de la vidéoprotection des campus, à l'interface entre la DN et la DPLDD, et en collaboration avec le centre de supervision urbain, en cas de réquisition d'images.

- L'adaptation des salles de cours et des bureaux traditionnels en espaces d'enseignement ou de travail par l'équipement de salles de coworking (IUT de Troyes, IUT RCC – site de Reims, campus Croix-Rouge, Reims), de salles de visioconférence/bulles de travail (campus Îlot des savoirs à Châlons-en-Champagne ; Siège à Reims) ou encore la mise en place de casiers de prêt d'ordinateurs portables (campus Sup'Ardenne, Charleville- Mézières).

L'ensemble de ces opérations à l'échelle du parc de l'établissement a mobilisé, sur la période 2019-2021, un investissement annuel de 2,5 à 2,9 M€ annuel (tableau 5).

Tableau 5 : investissement numérique bâtementaire de la direction du numérique

Budget d'investissement bâtementaire en équipement numérique	2019	2020	2021
Maintien en condition opérationnel des solutions existantes	1,9 M€	2,0 M€	1,5 M€
Projets de nouveaux services numériques	0,9 M€	0,9M€	1,0 M€
Budget numérique	2,8 M€	2,9 M€	2,5 M€

Si aujourd'hui les réflexions d'adaptation des bâtiments portent principalement sur la comodalité d'enseignement et la mise à disposition d'équipements numériques de travail, les perspectives d'un bâtiment numérique - c'est-à-dire d'un bâtiment intelligent capable d'adapter pour chaque pièce les fluides en fonction de son occupation - ne sont pas encore en place, mais pourraient le devenir sous réserve d'une intégration de ce critère au cahier des charges et de la montée en compétence des architectes sur ce domaine d'intelligence artificielle.

L'environnement urbain du parc immobilier s'inscrit également dans l'attractivité des missions cœur de métiers de l'université. Desservis par des transports publics, en proximité directe de secteurs d'habitat et d'autres grands équipements et services, la gestion du parc immobilier repose aussi sur des échanges constants et de qualité avec les partenaires du territoire (collectivités territoriales, Crous, organismes logeurs, associations...). Aussi nous avons affirmé notre méthodologie de pilotage partenarial en mettant en place une culture d'échanges avec tous nos partenaires du territoire. Le comité de pilotage campus 3.0, créé en 2016, présidé par l'établissement, se réunit *a minima* annuellement. Il a permis d'arbitrer et d'acter de l'avancement des grandes opérations immobilières CPER et d'aménagement.

1.2.3 Diagnostic technique

Le diagnostic technique apporte une vision de l'état de santé du parc, des problématiques majeures d'ordre technique, c'est-à-dire relatives à la structure, aux équipements techniques (chauffage, ventilation, etc.), aux aménagements intérieurs (sols, murs, plafonds...) et extérieurs (voirie et réseaux divers, espaces verts, clôtures et portails...) et à l'accessibilité du parc. Selon les critères de notation, quelques bâtiments ont une note inférieure à 8/20 ce qui répond à des multicritères d'obsolescence voire de non-conformité, principalement au regard de la réglementation incendie. Ces bâtiments, ainsi identifiés, sont décrits ci-dessous et font l'objet de programmes d'infrastructures détaillés en annexe.

Toutefois, les indicateurs issus de l'OAD ne permettent pas d'identifier ni de quantifier certains points d'amélioration qui sont toutefois relevés. En effet, nous ne pouvons que confirmer cet axe dans l'ancien

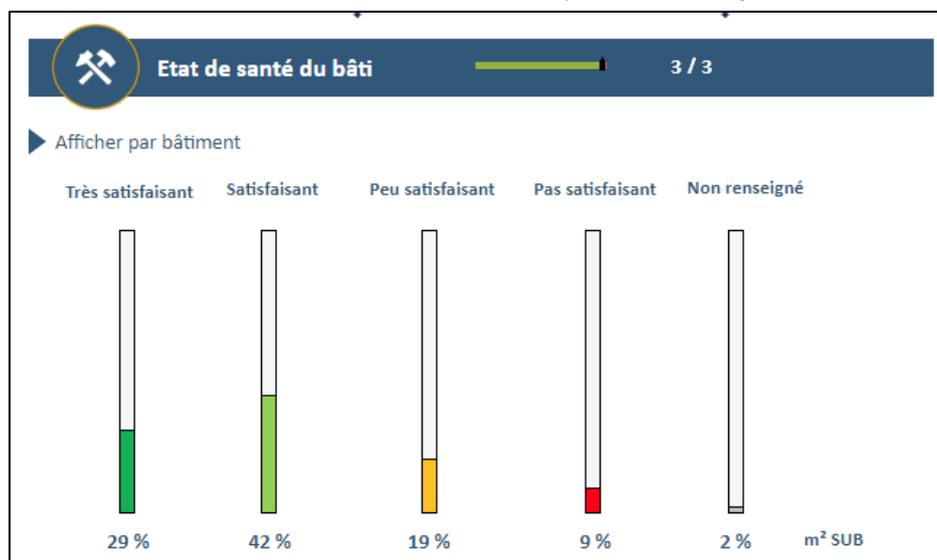
SPSI et noter une forte progression des demandes autour des enjeux relatifs à la sûreté des installations. Cela engendre des attentes sur le plan organisationnel et structurel avec des travaux et aménagements à prévoir. Le diagnostic permet d'identifier des besoins autour du contrôle d'accès aux installations, de la gestion des droits du personnel, des enjeux autour de la vidéo protection (protection des biens contre les malveillances, protection de nos données et de la recherche - intelligence économique - avec les secteurs classés ZRR). La sécurité des personnes est également identifiée avec le risque d'agression. Sur ce point, les missions de gardiennage associées à de la vidéoprotection permettent de faire de la dissuasion face aux menaces quotidiennes.

Un autre point d'attention, non quantifié dans l'OAD et révélé récemment avec la crise énergétique et l'augmentation forte des températures estivales, concerne l'alimentation énergétique des installations et la rationalisation des consommations, de véritables enjeux actuels. En effet, l'hiver 2022/2023 a fait apparaître un nouveau risque : le délestage du réseau électrique. Le principe d'offre et de demande entre la consommation liée à nos usages et la capacité de production/fourniture d'énergie électrique est devenu primordial.

Les installations électriques des sites sensibles autour de la Recherche sont prioritaires et ne peuvent être délestées. Des installations de secours sont donc à étudier. L'augmentation des températures estivales et du recours à des *Datacenter* de plus en plus performants nécessite de prévoir des climatisations adaptées, bien que très énergivores.

Afin de quantifier de manière objective l'état qualitatif du parc, nous utilisons la table de cotation de l'outils RT ESR. Cette table, rappelée ci-dessous, permet de donner une image synthétique de l'état du patrimoine avec 71% des m² SUB du parc dans un état satisfaisant à très satisfaisant (figure 5).

Figure 5 : Etat de santé du bâti de l'URCA en 2021 (source : OAD)



Les opérations d'infrastructures envisagées concernent principalement les bâtiments identifiés 'peu satisfaisants' (19%) et 'pas satisfaisants' (9%). Toutefois, afin d'éviter ou de limiter l'obsolescence programmée des bâtiments, il convient impérativement de maintenir des opérations de maintenance préventive au titre du GER et de les maintenir dans un état satisfaisant.

Grille de cotation OAD pour établir de manière factuelle des critères d'évaluation :

Axe	Indicateur	Donnée suivie si renseignée	Très satisfaisant - 4	Satisfaisant - 3	Peu satisfaisant - 2	Pas satisfaisant - 1	Pondération axe
Préservation	État de santé	Donnée brute RT	Très satisfaisant	Satisfaisant	Peu satisfaisant	Pas satisfaisant	obligatoire : 50
	Contrôles	Note moyenne calculée sur les trois contrôles	Réalisé avec absence de non-conformité	Réalisé avec non-conformité et réserves levées	Réalisé avec non-conformité sans levée de réserves	Non réalisé	Electricité : 5 Ascenseurs : 5 Incendie : 5
	Amiante	Donnée brute RT	Non	-	Oui mais sans risque (précaution si intervention)	Oui, avec travaux obligatoires prescrits non réalisés	obligatoire : 15
	État d'accessibilité	ERP uniquement Donnée brute RT	Très satisfaisant	Satisfaisant	Peu satisfaisant	Pas satisfaisant	15
	Proximité transports	Villes +15 000 habitants uniquement Donnée brute RT	Très satisfaisant	Satisfaisant	Peu satisfaisant	Pas satisfaisant	5
Modernisation	Consommation	Bâtiments pour lesquels SUB et conso sont renseignés uniquement Rapport par rapport à la moyenne nationale (pour un bureau comparer à la moyenne nationale des bureaux, pour un bâtiment d'enseignement comparer à la moyenne nationale enseignement...)	< 50 %	entre 50 % et 75 %	entre 75,1 et 100 %	> 100 %	obligatoire : 50
	Eau	Eau / m ² SUB	< 0,26	entre 0,26 et 0,42	entre 0,42 et 0,58	> 0,58	20
	Tri déchets	Donnée brute RT	Oui	-	-	Non	20
	Présence d'une enquête de confort	Donnée brute RT	Oui	-	-	Non	10
Optimisation	Occupation	Bureaux uniquement : SUN / poste	entre 7 et 10	entre 10 et 12	entre 12 et 16	> 16	obligatoire pour les bureaux : 40
	Performance	Bureaux uniquement : SUN / SUB	entre 75% et 90%	entre 67 % et 75 %	entre 50 % et 67 %	< 50 %	obligatoire pour les bureaux :10
	Loyer	Prises à bail uniquement Rapport au plafond de loyer géographique	< 85 %	entre 85% et 100 %	entre 100 % et 110 %	> 110 %	30
	Charges	Charges fonct. / m ² SUB	< 45	entre 45 et 70	entre 70 et 100	> 100	20

Fiche OAD - onglet « Conformité des bâtiments » - Indicateurs ESR et indicateurs PIE



1.2.4 Diagnostic réglementaire

Le diagnostic réglementaire porte sur l'état des bâtiments en matière d'amiante, de sécurité incendie (Code du travail, établissement recevant du public-ERP et/ou immeuble de grande hauteur-IGH), d'accessibilité et de sûreté. Il s'appuie, en majeure partie, sur les contrôles réglementaires et les rapports des visites de commissions de sécurité. A ce titre, **la DPLDD dispose d'un certain nombre de diagnostics du parc immobilier :**

- **un diagnostic amiante datant de 2006.** La validité des DTA est de 3 ans, toutefois, du fait de la non actualisation de ces diagnostics, des différents travaux de désamiantage ponctuels, la DPLDD systématise le recours aux diagnostics avant travaux (DAAT). Une DTAthèque va être créée au second semestre 2023 avec une mise à jour des DTA. L'ensemble des Bordereaux de Suivi de Déchets Amiantés (BSDA) sont désormais déposés et suivis sur le site dématérialisé Trackdéchets (plateforme numérique gratuite, développée par le Ministère de la Transition Écologique). Cette plateforme vise à dématérialiser la traçabilité des déchets dangereux pour simplifier la gestion et sécuriser les filières.
- **un diagnostic sur l'accessibilité datant de 2010.** Au regard du schéma d'accessibilité, l'indicateur OAD précise ci-dessous l'état d'accessibilité de l'URCA. On constate une nette amélioration de la prise en compte du handicap dans le bâti, puisqu'il n'est plus évoqué de "contraintes" à l'heure actuelle sur le plan technique mais "d'adaptations". Dans la pratique, pour les projets neufs ou les réhabilitations, un contrôleur technique est désigné et a pour mission de vérifier la conformité des éléments proposés par les constructeurs, sur le plan sécuritaire, d'accessibilité et incendie notamment. Par ailleurs, à compter de 2023, un groupe de travail 'accessibilité' est mis en place avec les usagers par la direction des études et de la vie universitaire (DEVU) et les équipes immobilières pour apporter un regard d'usage en complément des guides et des normes techniques.
- **un audit patrimoine avec diagnostic et un schéma de mise en sécurité datant de 2011** concerne notamment l'état de conservation du bâti, le clos et couvert, le risque amiante, incendie, les commissions de sécurité.
- **un diagnostic de performance énergétique (DPE) datant de 2012 et un plan d'action énergétique patrimonial datant de 2015.**

Enfin, au regard de la réglementation incendie et des commissions de sécurité, pour donner suite au contrôle périodique de novembre 2020, des avis défavorables ont été formulés sur le campus Moulin de la Housse et sur le campus Croix-Rouge, notamment sur les bâtiments d'origine des campus.

L'indicateur relatif au coût d'exploitation a été mis à jour et est en cours d'insertion dans l'OAD par l'assistance RT ESR. Les bases de données ont été transmises le 23 février 2023 et sont en attente d'intégration.

Fiche OAD – onglet « Complétude et cohérence des données »



1.2.5 Diagnostic énergétique et environnemental

La politique environnementale

En 2020, l'URCA confortait sa politique environnementale avec la désignation d'une vice-présidente déléguée à la responsabilité sociétale et à la transition écologique, accompagnée d'un chargé de mission rattaché à la direction générale des services (DGS). L'équipe patrimoniale intervient par ailleurs en qualité de service technique conseil chargé de la mise en œuvre.

La politique environnementale de l'université vise prioritairement à réduire la consommation en fluides et les coûts associés :

- **Au niveau du chauffage** : l'université est déjà sur une trajectoire vertueuse puisque 80% des bâtiments de l'ensemble du parc immobilier sont reliés à des réseaux de chaleur biomasse urbains ou internes. L'université possède sa propre chaufferie biomasse sur le campus rémois Moulin de la Housse (le plus important en surface et le plus énergivore du parc).
- **Au niveau de la construction/réhabilitation de bâtiments durables** : les grandes opérations incluent la production d'énergie et certaines, réalisées en marché global de performance, fixent un objectif énergétique (comme le bâtiment Pyxis, le bâtiment 7 du campus Moulin de la Housse et l'IUT de Troyes comportant des panneaux photovoltaïques). Elles sont également conformes aux réglementations en vigueur, voire plus favorables (RE2020).
- **Au niveau de la politique des achats** : la contractualisation avec la direction des achats de l'État (DAE) permettra de bénéficier d'économies d'échelle pour les marchés de l'énergie.

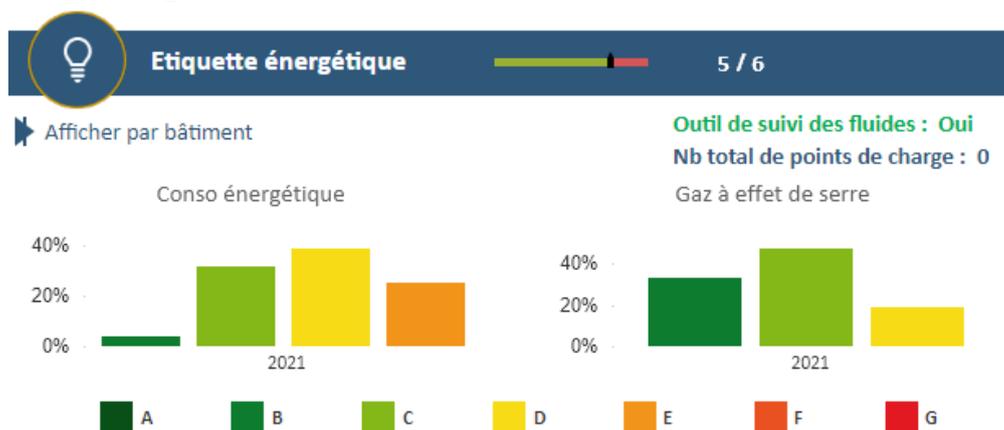
Les consommations et productions énergétiques

L'OAD indique une performance énergétique de 5/6 du parc. Cette performance devrait s'améliorer prochainement avec la consolidation de la politique environnementale, étayée par le plan de sobriété, le plan climat-biodiversité mais aussi l'actualisation des DPE pour valoriser les différents travaux réalisés. L'URCA met en place un pilotage et une organisation technique pour répondre aux exigences

du décret tertiaire, en priorisant un échelonnement des opérations avec une attention particulière sur le campus Moulin de la Housse et l'IUT RCC – site de Reims.

S'appuyant sur les résultats des DPE (2012), l'OAD permet de représenter les classes DPE et GES comme ci-dessous. Toutefois, la non mise à jour des DPE ou prise en compte des différents travaux de rénovation énergétique n'est pas valorisée. Une mise à jour des DPE sera lancée d'ici la fin d'année 2023.

Fiche OAD – onglet « Fiche établissement »



1.3 [Analyse des indicateurs clés de l'OAD](#)

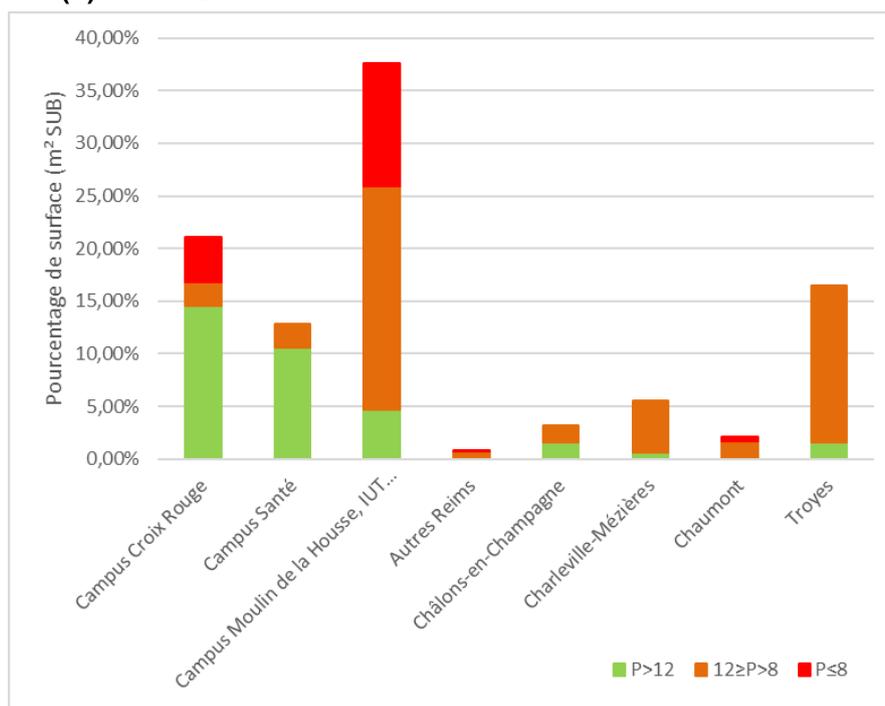
Les trois indicateurs clés suivants permettent d'établir une synthèse du diagnostic :

- La préservation contre le risque d'obsolescence (réglementaire, technique ou fonctionnelle) :
- L'optimisation du parc, en termes d'occupation des surfaces et des coûts d'utilisation :
- La modernisation du parc, en matière de développement durable et technologique.

Nous avons fait le choix méthodologique, comme préconisé dans le guide, de **segmenter notre parc selon l'indicateur de préservation** :

- **19 bâtiments (soit 31 257 m² SUB) obtiennent une note inférieure ou égale à 8** et nécessitent une vigilance fine sur leur maintien dans le parc et le cas échéant une rénovation globale importante à court terme. La majorité de ces bâtiments sont situés sur le campus Moulin de la Housse et l'IUT RCC – site de Reims, particulièrement identifiés pour leur vétusté.
- **42 bâtiments (soit 75 164 m² SUB) obtiennent une note comprise entre 8 et 13.** Ils présentent un risque d'obsolescence modéré. Des travaux sont à envisager à court ou moyen terme, à l'exception des bâtiments identifiés pour des sorties de parc.
- **18 bâtiments (soit 56 819 m² SUB), dont la note de préservation est supérieure à 13,** sont considérés comme en bon état et doivent être examinés en priorité dans le cadre des projets de densification.

Figure 6 : Répartition des surfaces bâti du parc (% m² SUB) en 2021 selon l'indicateur de préservation (P) de l'OAD



Ces informations sont à prendre avec précaution. Si les données d'entrées techniques qui concourent à la note de préservation sont fiabilisées, les données d'entrée qui participent aux notes d'optimisation et de modernisation ont été établies sur des ratios de consommations et restent donc à fiabiliser.

Un indicateur de préservation perfectible avec une note de 11,2/20. Le champ de la préservation du patrimoine contre le risque d'obsolescence (réglementaire, technique ou fonctionnelle) intègre les mesures mises en œuvre pour assurer la pérennité et le maintien en l'état du patrimoine, sa sécurisation et sa mise aux normes.

Un tableau détaillé, bien par bien, extrait de l'OAD, est annexé au présent document (annexe 1 – onglet diagnostic détaillé).

Il ressort de ces constats, **une vétusté constatée et plus particulièrement sur le campus de Moulin de la Housse, la présence d'amiante diagnostiquée dans les procédés de construction, de mauvais résultats sur les diagnostics de performance énergétique.**

À la suite de ces études, **une programmation pluriannuelle de mise aux normes et de sécurisation du patrimoine a été mise en place.** Elle permet, année après année, de planifier une amélioration continue de la préservation de ce patrimoine.

Les premiers résultats portent sur la sécurisation : 22 bâtiments ERP avaient reçus un avis défavorable en 2011. Leur nombre a été réduit à 5, fin 2021.

- En matière d'accessibilité, l'URCA s'est engagée, en 2015, dans un Ad'AP agenda d'accessibilité programmée. L'objectif est d'avoir finalisé cet agenda pour 2025.
- L'amiante, incorporée dans les matériaux de construction, n'a pas fait l'objet d'une éradication systématique mais est prise en compte et éliminée, lors de chaque chantier de rénovation ou d'aménagement.

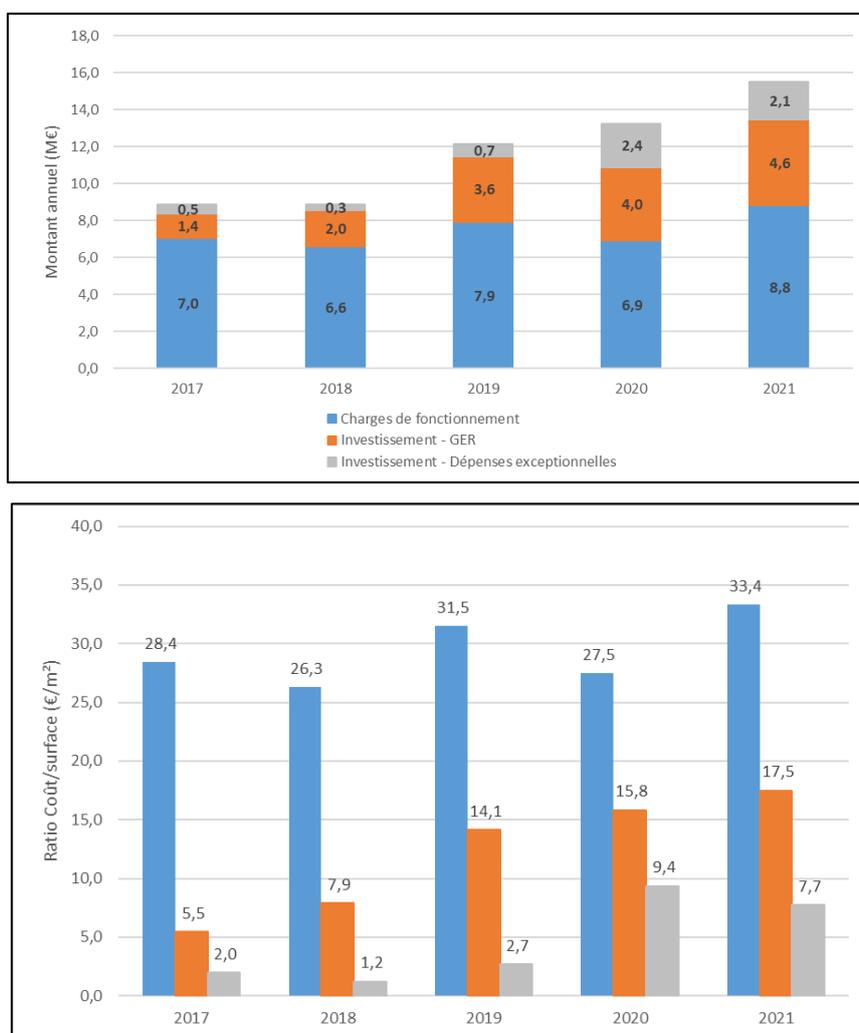
- L'amélioration de la performance énergétique des bâtiments est une priorité. La démarche de raccordement systématique aux réseaux de chaleur, comportant un fort pourcentage d'énergie renouvelable, contribue à la diminution des émissions liées au chauffage.

2 DIAGNOSTIC FINANCIER

2.1 Dépenses immobilières de l'opérateur

Les tableaux financiers présentés dans l'annexe 1 – onglet « moyens financiers » présentent l'analyse financière dédiée au patrimoine. En 2021, les charges de fonctionnement sont de 33,4€/m² SHON tandis que les charges d'investissement sont de 25,3 €/m² SHON. Si les charges de fonctionnement ont tendance à légèrement augmenter (figure 7), l'investissement (réparti entre GER et opérations exceptionnelles), par sa nette augmentation, démontre la volonté de l'établissement d'améliorer l'état du bâti (tant sur le GER que sur les opérations exceptionnelles).

Figure 7 : Evolution des coûts de fonctionnement et investissement



Les charges de fonctionnement

Les dépenses annuelles de fonctionnement dédiées à l'immobilier s'élèvent à 7,45 M€ en moyenne entre 2017 et 2021. En 2021, les fluides-énergies et l'entretien-nettoyage représentent 76,5% des **charges de fonctionnement** (figure 8).

- **Les fluides progressent sur la période 2017-2021** et cette augmentation s'accroît encore en 2022 du fait de la crise énergétique. La maîtrise de ces charges énergétiques constituera un enjeu important pour l'équilibre financier de l'établissement.
- **La mise en place d'un process renforcé de la « sécurité, sûreté, gardiennage »**, en répercussion de la crise sanitaire et de la sécurisation des campus, induit une augmentation de ce poste.
- **La rationalisation enclenchée de certaines opérations immobilières a permis d'effectuer des économies** (réduction des dépenses de loyers et des charges locatives avec notamment l'exploitation du nouveau siège de l'URCA en remplacement de la location du polydrome).

Les dépenses immobilières d'investissements

L'investissement se répartit entre le GER et les opérations exceptionnelles. Ces dépenses ont fortement progressé sur les cinq dernières années, s'élevant à 1,8 M€ en 2017 contre 6,7 M€ en 2021 (Figure 7 ; annexe 1 – Diagnostic des moyens financiers). Cela témoigne du souci constant de l'établissement à améliorer l'état de son patrimoine, tout en s'engageant dans des dépenses exceptionnelles pour la maîtrise d'ouvrage des grands projets.

Les investissements immobiliers comprennent les grandes classes suivantes :

- **Le gros entretien renouvellement (GER)** représente la rénovation/remplacement d'équipement, la sécurité-accessibilité, l'énergie et l'aménagement/logistique. Il a considérablement augmenté de 1,4 M€ en 2017 à 4,6 M€ en 2021 (soit 69% des dépenses d'investissement).
- **Le poste des dépenses exceptionnelles d'investissement immobilier ou « grands projets immobiliers »** répertorie les opérations de réhabilitations/rénovations et de construction. Une nette évolution de ces dépenses est notée (de 0,5 M€ en 2017 à 2,0 M€ en 2021). En 2021, l'ensemble des opérations exceptionnelles représente 31% des dépenses d'investissement. Cette évolution se confirmera ultérieurement, avec les opérations du plan de relance (investissement de 13 M€) et les programmes en maîtrise d'ouvrage interne.

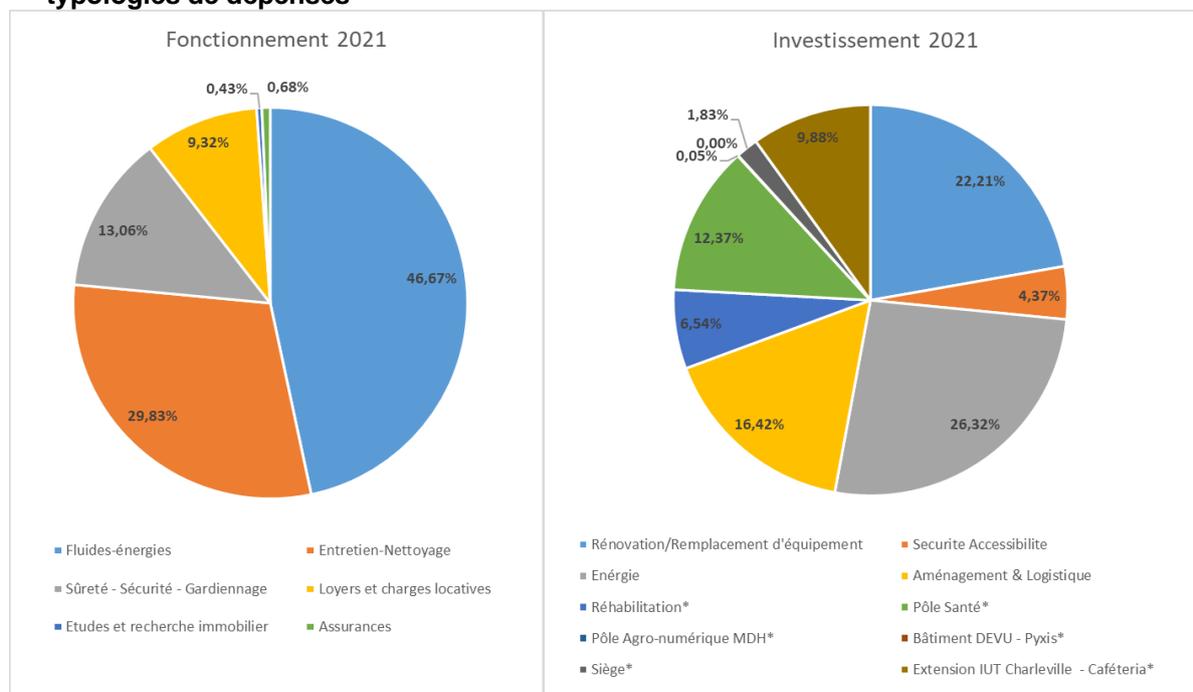
Bien qu'insuffisantes pour atteindre une santé immobilière satisfaisante, les dépenses d'investissement reflètent les efforts vers la remise à niveau du parc immobilier de l'établissement. Ces évolutions devront se poursuivre, notamment pour répondre aux enjeux de sobriété énergétique.

Le pilotage financier des opérations immobilières constitue un axe important de progrès et fera l'objet d'une attention particulière avec :

- **Un pilotage agile du PPI** en transversalité et une anticipation des dépenses planifiées selon des EOTP (par exemple, le budget dédié aux opérations immobilières pour la recherche doit intégrer l'ensemble des volets budgétaires - patrimonial et numérique).
- **Des outils de suivi analytique** et l'objectif de tendre vers la capacité à tenir un budget annexe ;

- **La définition d'indicateurs pour une prise en compte du GER** dans la subvention pour charges de service public (SCSP), comme indiqué par la Cour des Comptes³.
- **Des procédures et des circuits financiers fluidifiés** pour la gestion financière transversale (mise en place de centres de services partagés).

Figure 8 : Répartition détaillée des coûts immobiliers de l'URCA pour 2021 selon les typologies de dépenses



* : Opérations exceptionnelles d'investissement

2.2 Moyens financiers de l'opérateur

2.2.1 Budget global

Le budget global exécuté au compte financier en comptabilité générale hors SACD⁴ est de 232 millions d'euros pour 2021. Le résultat comptable et le résultat budgétaire sont excédentaires depuis cinq exercices (tableau 6).

La trajectoire financière de l'université s'est stabilisée depuis le plan de retour à l'équilibre financier (PREF⁵) des années 2016 et 2017 et souligne une capacité à générer des résultats pour alimenter le fonds de roulement. La sortie de PREF, en 2018 (une année avant la date initialement prévue) a été permise grâce à notre bonne gestion financière et à la maîtrise de l'évolution de la masse salariale. Le taux de pression de la masse salariale est particulièrement surveillé et compris entre 80,14% et 81,82% pour la période 2018-2021 (avec un seuil d'alerte de 82 % non atteint sur cette période). Par ailleurs,

³ Rapport de la Cour des Comptes, L'immobilier universitaire, du défi de la croissance à celui du transfert de propriété (2022)

⁴ SACD : Services à comptabilité distincte (activités du SAIC, du CFA, de la Fondation et du réseau ESR).

⁵ A la suite de deux déficits consécutifs de l'URCA en 2014 et 2015, l'URCA est entrée dans un plan de rétablissement de l'équilibre financier (PREF) en 2016 pour une durée de 3 ans. En 2018, l'URCA sort, de façon anticipée, du PREF avec un résultat 2017 excédentaire de 1,5 M€.

de manière structurelle, nous avons centralisé le suivi et la relance en termes de facturation et de recouvrement des recettes confortant le résultat année après année. Nous avons levé en 2018 et 2019 les deux réserves pesant sur nos comptes garantissant leur fiabilité et leur sincérité. Dans ce cadre, le rattachement des subventions aux biens amortis a permis un gain résultat pérenne de près de 750 K€. Dès lors, la CAF et le fonds de roulement témoignent d'une grande solidité, permettant la prise en charge des projets d'investissement de l'établissement.

Tableau 6 : Situation financière de l'établissement – hors SACD*

En euros	2017	2018	2019	2020	2021
Montant total du budget exécuté au compte financier en comptabilité générale	205 140 412 €	206 434 394 €	210 752 041 €	213 925 584 €	232 540 502 €
<i>Dont fonctionnement</i>	35 073 430 €	33 038 365 €	34 629 781 €	34 573 159 €	41 344 107 €
<i>Dont investissement</i>	9 263 840 €	15 405 905 €	13 654 506 €	15 837 953 €	26 158 135 €
<i>Dont personnel</i>	160 803 142 €	157 990 124 €	162 467 754 €	163 514 471 €	165 038 260 €
Résultat comptable de l'exercice	1 341 999 €	5 255 705 €	6 716 913 €	5 585 234 €	3 029 114 €
Produits encaissables	193 040 377 €	195 072 982 €	199 437 258 €	199 845 954 €	205 933 304 €
Taux de pression masse salariale (masse salariale sur total des produits encaissables)	83,30%	80,99%	81,46%	81,82%	80,14%
Capacité d'autofinancement	6 229 698 €	10 828 487 €	11 161 185 €	10 597 248 €	10 384 614 €
Besoin en fonds de roulement	- 6 462 236 €	2 448 037 €	- 3 239 020 €	- 7 625 566 €	- 11 802 324 €
Fonds de roulement	19 432 521 €	27 623 068 €	32 695 508 €	28 623 082 €	28 464 636 €
<i>Dont fonds de roulement mobilisable</i>	21 432 136 €	20 804 969 €	27 281 961 €	1 058 660 €	5 690 715 €
Trésorerie	25 894 757 €	25 175 031 €	35 934 528 €	36 248 648 €	40 266 960 €
<i>Dont trésorerie mobilisable</i>	NS**	NS**	40 176 519 €	40 420 070 €	23 592 065 €
Solde budgétaire	1 992 762 €	2 549 176 €	5 880 848 €	1 872 463 €	2 711 447 €

source : Agence Comptable (comptes financiers)
*SACD : activité du SAIC, du CFA, de la Fondation et du réseau ESR
**NS = agrégat non suivi par l'État avant 2019

Pour les années 2020 et 2021, la variation du besoin en fonds de roulement est négative. Cette baisse ponctuelle du fonds de roulement correspond à l'investissement d'opérations sur fonds propres. Nous nous sommes engagés directement pour porter des opérations immobilières d'envergure en mobilisant notre fonds de roulement à hauteur de 13,6 M€. En complément des marges de manœuvres financières permises par une gestion rigoureuse comme indiqué précédemment, l'université s'est mobilisée auprès des partenaires État, région et collectivités locales pour financer les projets immobiliers d'envergure, en particulier dans le cadre des CPER et du plan de relance.

Les comptes de l'URCA sont certifiés sans réserve depuis 2019. L'établissement s'investit dans la mise en place d'une démarche du contrôle interne comptable ; cela a été souligné à l'occasion de la mission de préfiguration du contrôle interne de l'université réalisée en 2022. La cartographie des process, les procédures et un rétroplanning sont en cours de réalisation pour une présentation en conseil d'administration sur le second semestre 2023. Trois process sensibles sont sous surveillance et font l'objet d'amélioration des procédures existantes :

- L'inventaire physique fait l'objet désormais d'une prestation externe doublée de l'acquisition d'un logiciel mis à la main de l'ensemble des gestionnaires concernés ;

- le suivi des conventions de recherche se déroule désormais dans SIFAC qui génère par le biais de jalons des alertes permettant de s'assurer de la complétude du suivi des dossiers ;
- la paye, avec le changement de logiciel (SIHAM) et les difficultés de recrutement à la DRH, fait l'objet de la mise en place de contrôles rénovés et plus étroits entre l'ordonnateur et le comptable.

L'établissement présente ce jour une santé financière très satisfaisante lui permettant de nourrir un PPI ambitieux en lien avec la qualité bâtementaire et notamment énergétique des campus. Toutefois, les coûts démultipliés de l'énergie freinent drastiquement cette dynamique vertueuse. Le ratio entre les charges totales de fonctionnement et les charges dédiées à l'immobilier est stable à 9% chaque année. Cela devrait croître légèrement à l'avenir du fait de la forte inflation des coûts d'électricité et de chauffage pour atteindre 12 à 13%, ce qui nous amènera à revoir nos grands équilibres financiers et à soutenir les efforts de sobriété énergétique.

2.2.2 Budget immobilier

Les ressources globales dédiées à l'immobilier sont relativement stables entre 2017 et 2021 et s'élèvent à 17,6 M€ en 2021 (tableau 7). Elles incluent :

- **des ressources de fonctionnement pour un montant de 9,1 M€** dont des apports de la SCSP, des subventions diverses,
- **et des ressources d'investissements pour un montant de 8,5 M€** comprenant des dotations et subventions, des financements extérieurs et de l'autofinancement sur fonds propres. La ligne « dotation et subventions » augmentera nettement entre 2021 et 2023 en raison des recettes du plan de relance finançant les projets de rénovation énergétique (bâtiment 7, campus Moulin de la Housse – 6,9 M€ ; et IUT de Troyes – 6,5 M€).

Tableau 7 : Ressources financières dédiées à l'immobilier

€	2017	2018	2019	2020	2021
RESSOURCES FINANCIERES DE L'IMMOBILIER	15 826 735,77	17 201 573,38	16 851 069,66	16 783 395,01	17 589 349,16
Fonctionnement*	9 502 488,22	8 354 520,47	7 981 739,63	7 213 036,21	9 104 042,13
<i>Part de la SCSP</i>	9 387 777,85	8 127 458,87	7 918 791,00	6 909 484,00	8 827 420,00
<i>Autres subventions</i>	114 710,37	227 061,60	62 948,63	303 552,21	276 622,13
Investissement*	6 324 247,55	8 847 052,91	8 869 330,03	9 570 358,80	8 485 307,03
<i>Dotations et subventions</i>				400 000,00	1 200 000,00
<i>Autres financements extérieurs (CPER, ...)</i>	151 882,60	341 255,00	336 450,00	212 509,86	168 000,00
<i>Fonds propres (CAF de l'établissement hors SACD)</i>	6 172 364,95	8 505 797,91	8 532 880,03	8 957 848,94	7 117 307,03

* source : pour le fonctionnement (SIFAC _ classe 7, domaine fonctionnel D114), pour l'investissement (SIFAC _ classe 1, domaine fonctionnel D114)

Afin de **développer ses ressources propres et de maximiser ses recettes**, l'université a engagé une réflexion prospective sur la valorisation de son patrimoine. Elle souhaite étudier des outils de valorisation novateurs en liant des relations fortes avec le monde économique local (incubateur, hôtel d'entreprise, développement de cluster sur des grappes stratégiques...) et développer la location de ses espaces remarquables. Le projet est actuellement en phase de diagnostic. Présentées à l'IGESR lors de son pré-audit de dévolution, les actions de valorisation (économiques ou patrimoniales) ont établi une cible maximum de 60,2 M€ sur 10 ans (tableau valorisation, page 72). Ces éventuelles ressources additionnelles pourraient accompagner le financement d'opérations de mise à niveau du parc immobilier.

2.2.3 Dépenses immobilières liées aux grands projets de l'établissement

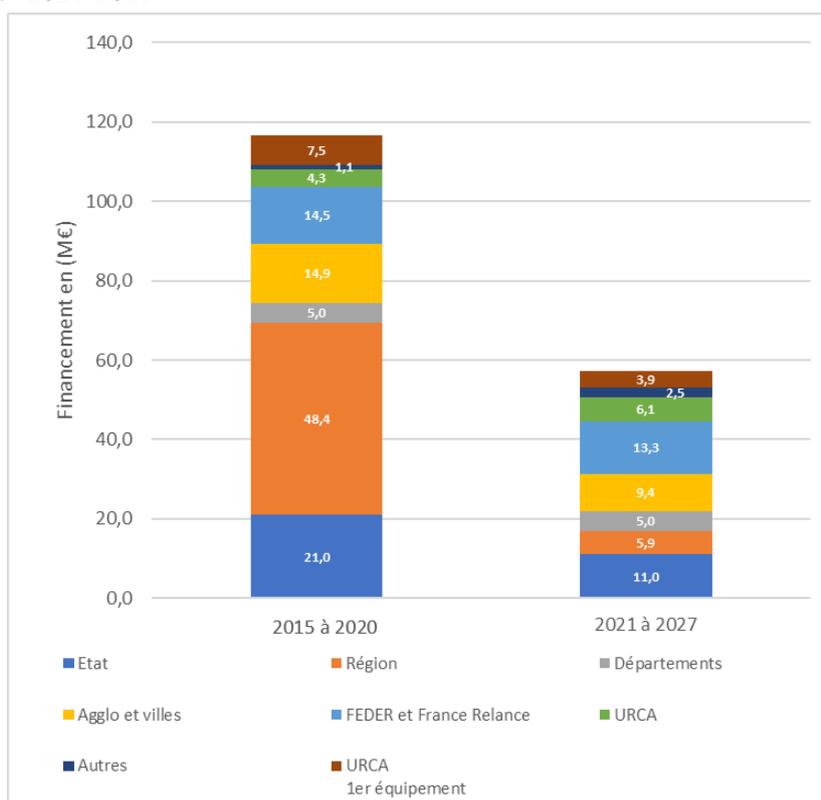
La politique immobilière est fortement portée par le CPER 2015-2020, compte tenu de l'ampleur de son volume financier (76 M€) (trois fois plus important que ceux des CPER précédents). Les collectivités territoriales sont principalement impliquées puisqu'elles financent 52,4 M€. Ces montants, particulièrement importants, ont permis d'amorcer des interventions en profondeur.

Ainsi les dépenses publiques engagées en faveur des grands projets immobiliers soutenus par les partenaires de l'URCA, affichent une réelle volonté de valoriser l'immobilier universitaire (figure 9 et tableau 8). En une dizaine d'année, entre 2015 et 2027, le total est de 180 M€, soit :

- 118 M€ entre 2015 et 2020 (dont 48,4 M€ financé par la région Grand-Est)
- 62 M€ sur la période 2021-2027 (dont 5,9 M€ financé par la région Grand-Est).

Une limite de convergence existe entre le financement des opérations CPER et la réalisation de ces opérations dans le cadre des SPSI. Celle-ci résulte de la temporalité des opérations qui nécessite étude et conception en amont des réalisations (soit une moyenne de 5 ans par opération).

Figure 9 : Comparaison des volumes de financement des grands projets immobiliers entre 2015-2020 et 2021-2027



Engagé dans la démarche de dévolution de son patrimoine, l'établissement devra amorcer dès 2024, un budget annexe immobilier. Une gestion fine des dépenses sera détaillée, par opération budgétaire, tant en investissement qu'en fonctionnement. Par ailleurs, le volet relatif aux recettes sera étendu, en prenant en compte les subventions allouées aux projets, les recettes issues de la valorisation (cessions ou location) et des économies réalisés (économies d'énergies, de charges de fonctionnement et de dépenses de masse salariale en répercussion de la rationalisation des espaces).

Tableau 8 : Synthèse des financements des grands projets par les différents partenaires

Financement des grands projets Entre 2015 et 2027 (en M€)			Etat	Région	Départements	Agglo et villes	FEDER et France Relance	URCA	Autres	TOTAL Travaux	URCA 1er équipement	TOTAL travaux équipements
CPER (2015-2020)	Croix-Rouge	Siège URCA	3,7	10,2						13,9	0,7	116,9
		STAPS et Ens. mut.	5,3	12,9						18,2	0,8	
	Santé	Pôle Santé	4,6	5,6	2,0	1,9				14,5	3,5	
	Moulin de la Housse	Pôle Agro		12,0		3,0	5,9		2,9	23,8	0,4	
	Farman	ESIReims	2,4	3,8		1,0				7,2	0,4	
	Total CPER 2015-2020			16,0	44,5	2,0	5,9	5,9		2,9	77,6	
Sites périphériques	Charleville- Mézières	Campus Sup'Ardennes	1,0	3,0	3,0	4,0	8,6			19,6		
	Châlons-en- Champagne	Campus Îlot des savoirs	3,0	0,7		5,8				9,5		
	Total sites périphériques			4,0	3,7	3,0	9,8	8,6			29,1	
URCA fonds propres 2015-2020	Croix-Rouge	Le Pyxis						2,5		2,5	0,1	
		MSH Bâtiment 13						1,8		1,8		
	Total MO URCA								4,3		4,3	0,1
TOTAL (2015 à 2020)			20,0	48,2	5,0	15,7	14,5	4,3	2,9	111,0	5,9	
URCA fonds propres	Moulin de la Housse	Open Sciences LAB'Z	1,0					4,5		5,5	0,3	62,1
		Tour ICOS						0,4		0,4		
		IUT REIMS (amphi)						2,5		2,5		
		HANGAR VRD BAT18						1,2		1,2		
	Total Fonds URCA			1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	8,6	0,0	9,6	
Plan de relance	Moulin de la Housse	Bâtiment 7 - Ens. mut.					6,8			6,8	0,4	
	Troyes	IUT - Phase 1 - bat A et E					6,5			6,5		
	Total Plan de relance / rénovation énergétique						13,3			13,3	0,4	
CPER (2021-27)	Santé	Maison de la simulation en santé	3,0	2,0		2,0		1,0	1,5	9,5	0,4	
	Moulin de la Housse	Bât. 2/3 innovation numérique et IA	7,0	3,9		2,4		1,0	0,5	14,8	0,8	
	Total CPER en cours			10,0	5,9	0,0	4,4		2,0	2,0	24,3	
Sites périphériques	Troyes	Transfert Inspe TROYES			6,5	6,5				13,0		
	Total sites périphériques				6,5	6,5				13,0	0,0	
TOTAL PREVISIONNEL (2021 à 2027)			11,0	5,9	6,5	10,9	13,3	10,6	2,0	60,2	1,9	
TOTAL en M€			31,0	54,1	11,5	26,6	27,8	14,9	4,9	171,2	7,8	178,9

3 DIAGNOSTIC DES MOYENS HUMAINS

3.1 Etat des lieux des moyens humains

3.1.1 *Présentation de l'organisation actuelle*

L'université s'est dotée depuis le passage aux RCE d'une équipe politique solide et qualifiée pour piloter l'ensemble de ses projets immobiliers, et de discuter avec ses différents interlocuteurs État, Région ou autres collectivités locales, au plus haut niveau. Autour du président de l'université, plusieurs vice-présidents interviennent sur le domaine du patrimoine :

- le vice-président moyens et patrimoine ;
- le vice-président du conseil d'administration sur les aspects financiers et juridiques ;
- le vice-président numérique sur l'équipement et la connexion des bâtiments ;
- la vice-présidente en charge du développement durable et de la responsabilité sociétale pour les aspects mobilités, écologie et RSE ;
- et le conseiller du président en matière de finances et des ressources humaines.

Le plan pluriannuel d'investissement est à ce titre piloté directement par le président et les vice-présidents « moyens – patrimoine », « numérique » ainsi que par le conseiller du président.

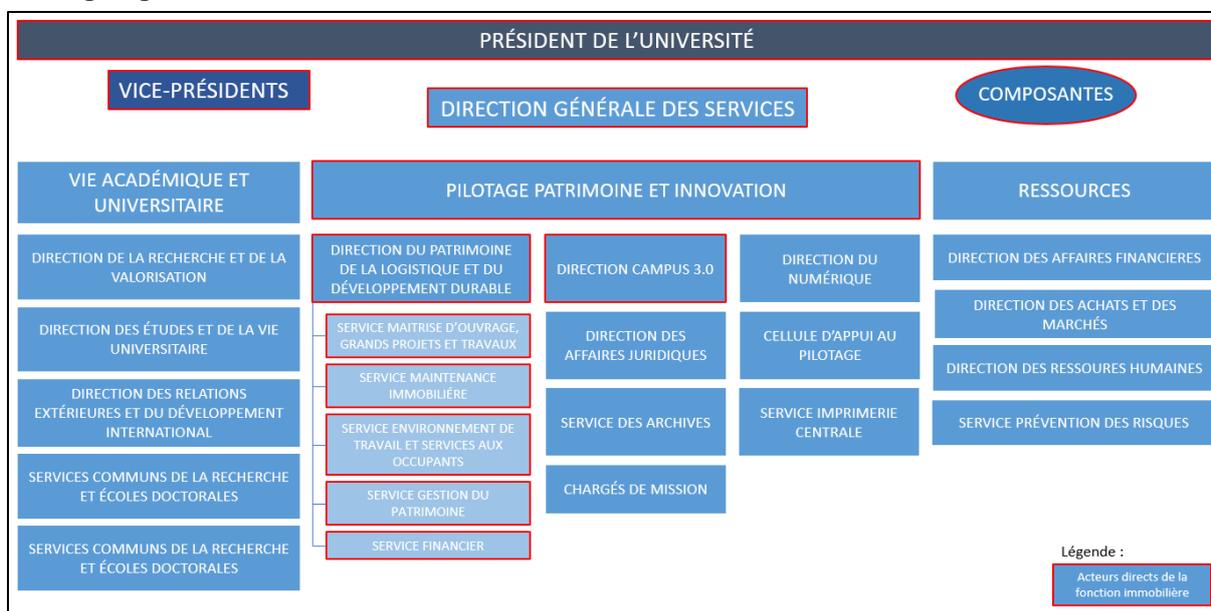
Autour de la direction générale des services, qui fait l'interface avec l'équipe politique, la fonction patrimoine et la gestion des projets immobiliers se répartit sur deux entités complémentaires qui travaillent en synergie (figure 10) :

- **L'équipe « Campus 3.0 »**, dédiée à la conception et à la réalisation des grands projets immobiliers, qui conçoit les développements, accompagne la réalisation des projets en étroite collaboration avec les maîtres d'ouvrage partenaires. Cette équipe relève de la fonction immobilière « project management ». Elle est moteur dans les interactions avec l'État (pilotage des discussions du Contrat de Plan État Région - CPER - auprès du vice-président patrimoine) et porte des opérations d'expérimentation pour impulser de nouveaux montages immobiliers.
- **La direction du patrimoine, de la logistique et du développement durable (DPLDD)**, assure la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre des opérations de construction, de rénovation et d'entretien du patrimoine. Lorsque la maîtrise d'ouvrage est déléguée à la Région Grand-Est, la DPLDD réceptionne alors les constructions pour en assurer l'exploitation. La centralisation de la gestion des bâtiments au sein de cette direction, a permis de fédérer les efforts auparavant éclatés dans différentes entités de l'université. Son équipe et son budget ont ainsi considérablement évolué permettant un accompagnement de l'ensemble des projets. La DPLDD dispose de plusieurs services :
 - ✓ un **service de gestion du patrimoine** ayant pour mission le suivi des données patrimoniales pour les bâtiments gérés par l'URCA : plans des bâtiments, occupations, données d'exploitation et conventions relatives à l'utilisation et au fonctionnement des locaux ;
 - ✓ un **service de maîtrise d'ouvrage grands projets et travaux**, qui pilote, en lien avec

l'équipe Campus 3.0, les chantiers inscrits au CPER et les chantiers globaux dont l'université est maître d'ouvrage ainsi que des opérations de réhabilitation, de mise aux normes et d'aménagements afin de répondre aux demandes de l'université.

- ✓ un **service de maintenance immobilière**, comprenant la gestion des interventions de réparation sur la globalité du patrimoine, le maintien en condition opérationnelle de l'ensemble des installations et équipements techniques (chauffage - climatisation, ascenseurs, moyens de secours, équipements sportifs ...) ainsi que la mise en œuvre d'un processus d'entretien préventif du bâti ;
- ✓ un **service environnement de travail et service aux occupants**, qui pilote les projets d'aménagement d'espace, la coordination et le suivi des marchés externalisés de gardiennage, de nettoyage et d'entretien des espaces verts ainsi que la gestion du parc de véhicules de l'URCA ; des personnels présents sur les campus et rattachés aux composantes disposent également de ces missions de proximité.
- ✓ un **pôle de gestion administrative et financière** de la direction. Le service financier, inclus dans ce pôle et mutualisé avec la cellule campus 3.0, est chargé du traitement de l'ensemble des dépenses et recettes de fonctionnement et d'investissement, afférentes à l'exploitation, à la maintenance, à la logistique et aux travaux liés à ce patrimoine. Dès 2023, ce service sera intégré au centre de service partagé (CSP) du campus Moulin de la Housse.

Organigramme de la fonction immobilière en 2021



En 2023, ces deux directions ont entamé, sur une démarche participative, une réflexion relative à la mission patrimoniale, autour des métiers, des attentes des usagers et de la gestion technique du patrimoine en vue d'une restructuration des fonctions patrimoniales. Les enjeux autour de la gestion de la donnée seront primordiaux et sont en cours de structuration (cf supra avec mise à jour des données de l'OAD).

Ces deux équipes sont accompagnées de manière permanente et étroite dans leurs actions par :

- **La direction du numérique (DN)**, en particulier sur des aspects d'évolutions bâtementaires dans la transformation des usages pédagogiques et des connexions inter-campus et territoriales facilitant ainsi la modernisation numérique des campus et la convergence de projets scientifiques et académiques.
- **La direction des affaires financières (DAF)**, en particulier sur la construction et le suivi du budget et du plan pluriannuel d'investissement. En matière d'exécution, l'appui de l'agence comptable tend à fluidifier le paiement des fournisseurs dans le respect des règles de la dépense publique.
- **La direction des achats et des marchés (DAM)**, en particulier sur la gestion des marchés publics de travaux et de maintenance immobilière. La mise en place des accords-cadres permet aux directions d'augmenter le nombre de projets partagés chaque année. En renfort à la DAM, il est fait recours à des experts pour consolider des contrats ou initier des montages innovants (par exemple les contrats de marchés globaux pour le plan de relance).
- **La direction des affaires juridiques (DAJ)**, en particulier sur toutes les démarches juridiques en lien avec l'immobilier (conventions d'occupation des locaux en lien avec les start-ups, procédures de cessions, etc.).

Depuis le précédent SPSI, la fonction patrimoniale a évolué vers une organisation à deux niveaux : un niveau « central » de pilotage (DPLDD et Campus 3.0) et un niveau « composante » de terrain (sur des missions de « property management » essentiellement et sans rattachement fonctionnel au niveau central ; figure 10). Cette organisation doit encore progresser pour une répartition locale par campus et non plus par composante (un campus regroupant souvent plusieurs composantes). Cette organisation est le fruit de la mutualisation et recoupe l'organisation des campus avec la mise en œuvre des centres de services partagés (CSP) débutée en 2022. A court terme, l'objectif de professionnaliser la fonction immobilière sera également de rattacher l'ensemble des personnels dédiés à l'immobilier au pôle immobilier, de réorganiser et de réaffecter les effectifs sous pilotage hiérarchique et fonctionnel afin d'optimiser les ressources et de garantir une politique d'établissement en termes de maintenance, d'exploitation avec un même référentiel de niveau de service.

3.1.2 Présentation des métiers de la fonction patrimoniale

Les quatre métiers socle d'une direction immobilière sont schématisés par la DIE comme développé ci-dessous.

Figure 11 : Cartographie des métiers de l'immobilier selon la DIE



Source : <https://immobilier-etat.gouv.fr/pages/professionnaliser-fonction-immobiliere>

Selon cette cartographie, nos ETP dédiés à l'immobilier se répartissent ainsi :

- Gestion stratégique (asset management) : 2,1 ETP, soit 2% des ETP dédiés à l'immobilier ;
- Conduite d'opérations (project management) : 5,45 ETP, soit 4% des ETP ;
- Administration des biens (property management) : 7,20 ETP, soit 5% des ETP ;
- Service aux occupants (facility management) : 123,25 ETP, soit 89% des ETP (dont 58% en composantes).

Au total 42% des ETP dédiés à la fonction immobilière sont rattachés aux directions centrales (soit 58,3 ETP), contre 58% des ETP rattachés aux composantes (uniquement pour le service aux occupants, soit 79,7 ETP ; figure 12).

Figure 12 : Répartition des ETP dédiés à l'immobilier

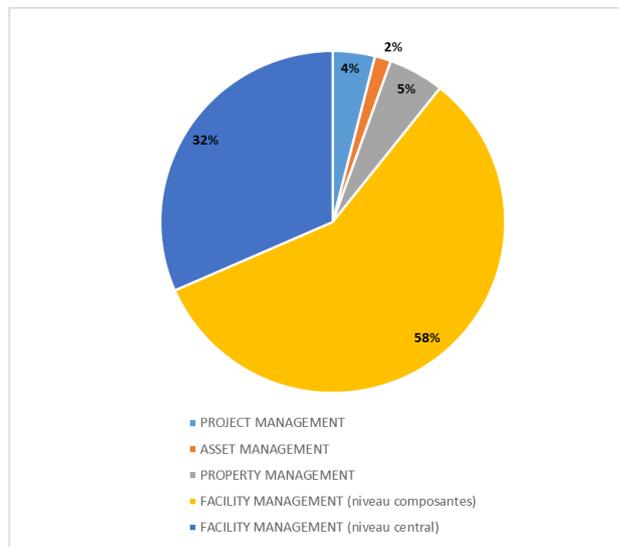
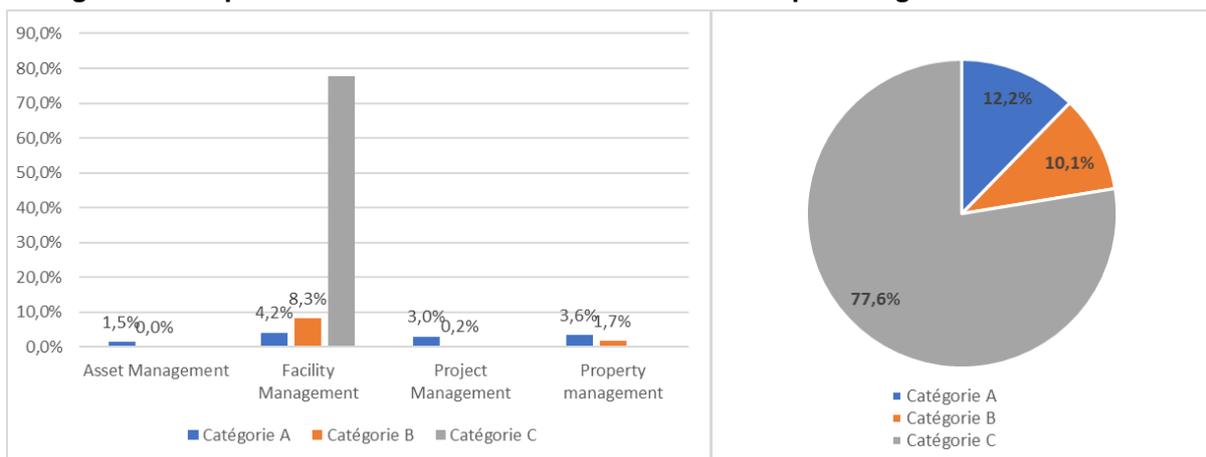


Figure 13 : Répartition des ETP de la fonction immobilière par catégorie

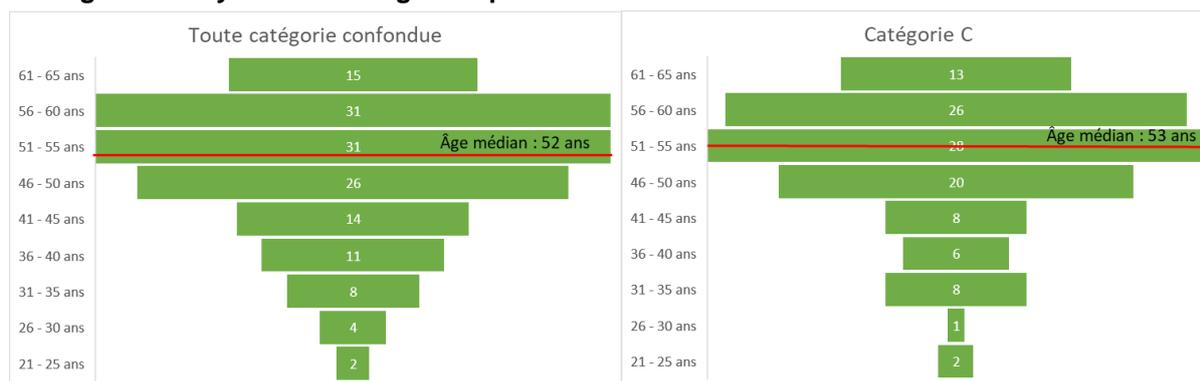


Les agents d'entretien et les agents de maintenance (personnels de catégorie C en facility management ; figure 13) représentent de loin le plus gros contingent d'ETP affectés à la fonction patrimoniale. La valeur ajoutée de cette tâche réalisée en interne et l'âge médian de 53,5 ans pour ces

personnels questionne sur l'organisation future (figure 14). Cela implique de déployer une stratégie de renouvellement des effectifs, de recrutement et d'externalisation.

En outre, le faible taux de techniciens (catégorie B) affectés sur des postes de gestionnaire technique et d'encadrement de proximité est également un paramètre à intégrer dans l'organisation future de la fonction patrimoniale : actuellement seul 10,1 % des personnels dédiés à l'immobilier sont en catégorie B, pour 12,2% en catégorie A et 77,6 % en catégorie C. Une proportion plus importante d'encadrement de proximité (catégorie B) est nécessaire pour trouver l'équilibre organisationnel (figure 13).

Figure 14 : Pyramide des âges du personnel dédié à l'immobilier au 31/12/2021



3.1.3 Description des métiers de la fonction patrimoniale

Asset Management - Gestion stratégique d'actifs : La gestion stratégique du patrimoine s'articule autour des missions de perspectives, d'optimisation et de valorisation du patrimoine avec une gestion stratégique de l'urbanisme et de la valorisation foncière. Les missions consistent notamment à :

- Connaître le parc constituant le portefeuille bâti et non bâti en s'appuyant sur les données bâtimentaires renseignées dans les outils de la PIE.
- Définir la stratégie immobilière.
- Suivre la mise en œuvre du schéma directeur immobilier et le mettre à jour.
- Animer et coordonner les acteurs du réseau immobilier.

Project Management - Montage et conduite des opérations immobilières : La conduite des opérations concerne la conduite des grands projets et travaux de la phase définition des besoins, conception de l'opération, réalisation des travaux et réception.

Property Management - Gestion technique budgétaire et administrative du parc : Le service de l'administration des biens dispose d'un ensemble de compétences pointues dans les domaines administratif, juridique, fiscal et financier. On y trouve toutes les fonctions budgétaires, comptables, la gestion des assurances et des sinistres ainsi que l'administration technique des biens :

- Respecter les normes et réglementations en vigueur, superviser l'exécution de travaux, la mise en place de contrats d'entretien, suivre l'état technique des bâtiments, la préparation et la gestion des contrats de maintenance, d'exploitation et du gros entretien renouvellement (GER), piloter la performance énergétique et environnementale.
- Assurer la gestion budgétaire : élaboration des budgets et suivi de l'exécution budgétaire.
- Assurer la gestion administrative et l'évaluation du portefeuille d'actifs : gestion domaniale et

suivi juridique, suivi de l'inventaire de l'Etat, gestion du référentiel immobilier ministériel, commercialisation, suivi des transactions immobilières et des évaluations.

Facility Management - Gestion des sites occupés : Le service aux occupants correspond à la gestion de l'ensemble des services liés à la gestion d'un site au profit des occupants avec l'aménagement des espaces, support des prestations aux usagers, propreté des espaces extérieurs et des bâtiments. On évoque aussi la maîtrise d'usage dans les projets d'infrastructure et toute la fonction maintenance/entretien du patrimoine avec une approche technique :

- Gérer les relations et les services aux occupants.
- Gérer l'entretien courant et l'exploitation du parc bâti et non bâti.
- Assurer le suivi des marchés d'exploitation et de maintenance et des obligations réglementaires.
- Recenser les besoins d'interventions et de dépannages préventifs, palliatifs et curatifs.
- Suivre les consommations de fluides, mettre en place et suivre les actions d'efficacité énergétique.

3.2 [Etat des lieux des compétences](#)

3.2.1 *Besoins en formation et évolution de la fonction immobilière*

Comme présenté ci-dessus, les équipes immobilières répartissent leurs compétences sur l'ensemble des métiers socles définis par la DIE avec une large dominance du facility management en composantes.

La professionnalisation de la fonction patrimoniale nécessite un plan de formation permanent car, les métiers techniques sont en évolution constante. Le plan de formation devra s'articuler autour des items suivants :

- **Formations réglementaires** par le biais des qualifications obligatoires comme les habilitations électrique, CACES ou autorisation de conduite d'engins, travail à proximité des réseaux (AIPR) ;
- **Formations techniques pluridisciplinaires** avec un parcours de formation tout au long de la carrière permettant à l'agent en poste d'actualiser ses connaissances techniques ;
- **Formations transversales** sur le pilotage d'opérations ou la conduite de projets ;
- **Formations spécialisées** à la commande publique et à la gestion budgétaire publique.

Il est à noter que ces dernières années, l'équipe est montée en compétences et a prouvé sa capacité à prendre en charge :

- **L'accompagnement des projets CPER en maîtrise d'ouvrage externe (région)**
- **Des opérations de maîtrise d'ouvrage directe**, via des projets de moyenne envergure, (dont certains sur fonds propres) :
 - ✓ La construction, en 2020, d'un bâtiment complémentaire au siège et dédié aux étudiants, le Pyxis (montant 2,5 M€). Cette opération, reposant sur un montage innovant (marché global de performance), plus emblématique, est significative de notre volonté de développer la maîtrise d'ouvrage et les savoir-faire.

- ✓ La réhabilitation de la maison des sciences humaines en 2021 et sociales (montant 2 M€).
- ✓ Deux opérations du plan de relance (13,3 M€ au total pour des rénovations énergétiques : l'IUT de Troyes et le bâtiment 7 du campus Moulin de la Housse).
- ✓ La construction du bâtiment « Open Science Lab'z », dédié à la maison des sciences, sur le campus Moulin de la Housse, qui s'inscrit dans cette continuité (montant 5,5M€).

Ainsi, outre le respect des calendriers et des budgets, l'équipe développe ses compétences et mobilise un réseau d'assistance à maîtrise d'ouvrage.

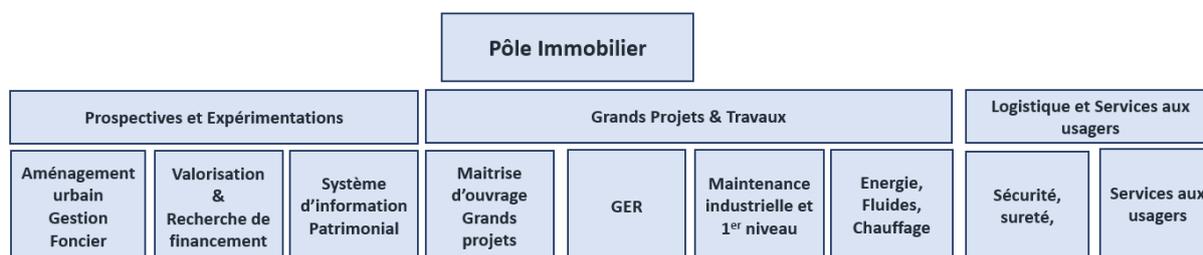
- **Des projets de valorisation immobilière**, notamment de cession, via la vente du bâtiment de l'IUTL – bien propre de l'URCA - en 2022 pour un montant de 1,5 M€ selon la valeur France Domaine.
- **La définition de pré programmes et la réponse aux appels à projet** (type plan de relance).

L'équipe immobilière a également renforcé ses compétences à travers l'externalisation de missions :

- **d'ingénierie**, pour initier des montages innovants tels que les contrats globaux, garantissant ainsi une sécurité juridique, financière et la tenue des calendriers.
- **d'entretien** (tant des espaces verts que des locaux) : ces contractualisations augmenteront dans les prochaines années, notamment avec la vague de départ en retraite des agents d'entretien et de maintenance.

Bien que l'équipe immobilière dispose d'une large palette de compétences, certains métiers en tension devront encore être renforcés prochainement. Il s'agit d'assumer la gestion du parc dans l'hypothèse de l'obtention de la dévolution du patrimoine. Plus largement, l'organisation de la fonction patrimoniale devra évoluer pour fédérer la dynamique patrimoniale et permettre de coordonner efficacement au sein d'un pôle immobilier l'ensemble des fonctions (figure 15). De plus, une coordination active, sur les projets, avec la Direction du Numérique, permet d'adapter les projets d'infrastructures au numérique et d'offrir ainsi, aux usagers, une réponse adaptée et anticipée à leurs besoins.

Figure 15 : Proposition d'évolution de l'organisation de la fonction immobilière et répartition des missions



En outre, avec la dévolution du patrimoine, les moyens humains d'assistance à maîtrise d'ouvrage jusqu'alors alloués notamment par la Région dans le cadre des récentes opérations immobilières seront nécessaires au sein de l'université. Celle-ci doit anticiper ces évolutions et encore monter en compétences dans le domaine de la maîtrise d'ouvrage des grands projets, des marchés publics et des aspects juridiques. Il est ainsi prévu la création de postes pour nous donner les moyens d'assumer nos

nouvelles responsabilités en matière de politique patrimoniale (tableau 9). Cette organisation aura vocation à renforcer les domaines d'intervention, à intégrer de nouvelles missions (valorisation & recherche de financement, énergie, services à l'utilisateur), à gagner en cohérence et en compétences du fait de l'évolution de nos missions et métiers. Quelques effectifs complémentaires viendront également soutenir les compétences support au pilotage immobilier des directions centrales. Ainsi, d'autres opérations concomitantes de réorganisation pourraient accompagner ces évolutions, comme la gestion de proximité concentrée au niveau de chaque campus mutualisant les fonctions financières, RH, informatique de proximité (déjà initiée sur certains campus).

Enfin, plus ponctuellement, des compétences en matière de maîtrise d'œuvre et étude d'aménagement, de modélisation de scénarios immobiliers (économique et financier), de négociation foncière et de valorisation financière seront nécessaires. Nous pourrions nous appuyer sur des expertises de prestataires externes pour disposer de compétences et valoriser notre patrimoine⁸.

Tableau 9 : Identification des compétences à renforcer en cas de dévolution

	Postes concernés
Asset Management	1 poste A (déclinaison opérationnelle des schémas directeurs et déclinaison de besoin) 1 poste A (profil juridique, gestion convention, assurances, etc.) 1 poste A (montage de projet, recherche de financement) 1 poste A (Gestionnaire d'application du SI Patrimonial - Direction du Numérique)
Property Management	1 poste A (achats/marchés), 1 poste B (renfort de la gestion du patrimoine)
Facility Management	1 poste B (pilotage chauffage)
Project Management	3 postes A (chargé d'opérations et gestion technique des contentieux)

4 DIAGNOSTIC DU SYSTEME D'INFORMATION IMMOBILIER

4.1 [Architecture actuelle du SI Patrimonial](#)

Au 1^{er} janvier 2022, le système d'information (SI) patrimonial (figure 16) comprend une base de données « STI » de référence patrimoniale qui est alimentée ou alimente manuellement les autres outils du SI patrimonial, tels que :

- **L'outil de gestion des accès aux bâtiments**, Salto, qui, bien que connecté au SI RH, n'est pas synchronisé avec le SI patrimonial et nécessite des saisies manuelles, sources d'erreur et de mises à jour irrégulières.
- **Le formulaire de demande d'assistance/intervention** permettant de faire le lien entre les usagers et les agents du patrimoine. Ce formulaire est relié à l'outil de gestion des assistances de l'établissement (commun à la direction du numérique, au service prévention des risques, aux bibliothèques universitaires, aux finances, à l'imprimerie, aux ressources humaines et à la scolarité). Les demandes sont enregistrées dans les tickets du logiciel helpdesk. A compter du

second trimestre 2023, une nouvelle version sera mise en ligne afin d'accompagner les usagers dans leurs demandes, leur faciliter les démarches mais aussi dans l'objectif d'établir des tableaux de bord sur la récurrence des demandes par typologie technique, par localisation. Ces indicateurs devront pouvoir être une aide à la décision quant à la stratégie de maintenance patrimoniale de 1^{er} niveau.

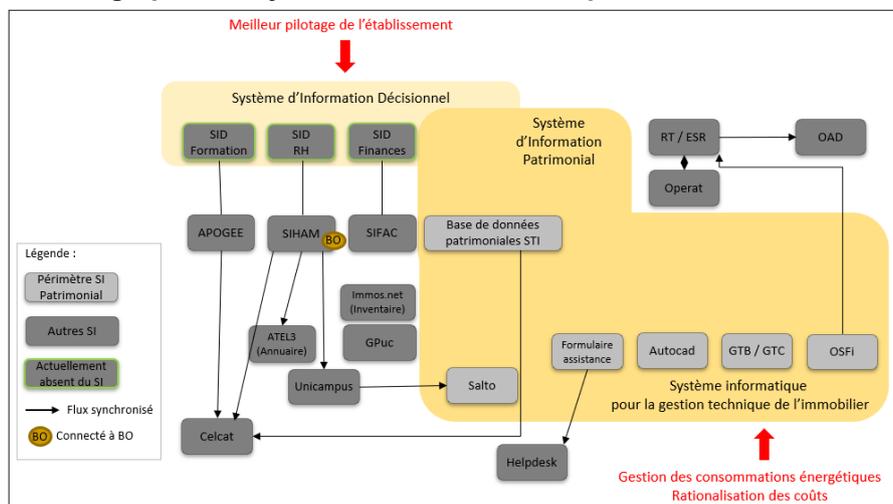
- **L'outil de dessin assisté par ordinateur (Autocad)** permet aussi d'actualiser l'ensemble des 400 plans (plan de masse des campus, plan des bâtiments, plans de détails) de l'établissement. Cet outil, indispensable pour suivre les évolutions du parc immobilier est indépendant du SI patrimonial. Des données sont toutefois communes entre Autocad et la base de données STI, comme la référence plan.
- **Les outils de gestion technique des bâtiments (GTB) et de gestion technique centralisée (GTC)** pour le contrôle et la supervision des installations techniques (chauffage, ventilation, etc.). Ces outils permettent aujourd'hui de contrôler à distance l'activité d'un site et supervise l'ensemble des installations afin d'optimiser l'exploitation liée aux usages et d'avoir des alertes sur les opérations de maintenance préventive. Ces outils permettent à terme :
 - ✓ des économies d'énergies,
 - ✓ la réduction des coûts d'exploitation,
 - ✓ la diminution des coûts de maintenance,
 - ✓ un suivi du bâtiment grâce à la gestion des installations techniques,
 - ✓ l'amélioration du confort et du bien-être des occupants.

Les GTB/GTC déployées actuellement ne sont pas toutes centralisées à la DPLDD.

- **L'outil de suivi des fluides interministériel (OSFi)** est actuellement en cours de déploiement pour alimenter le RT-ESR et optimiser la gestion énergétique du parc immobilier de l'URCA.

En complément de ces logiciels patrimoniaux, d'autres outils numériques sont en lien avec la gestion du parc immobilier : GPuc concerne la gestion des locaux de stockage des produits chimiques, Immos.net établit l'inventaire des biens concernés par les immobilisations financières, Celcat est l'outil de réservation de salles et intervient dans le calcul du taux d'occupation et des heures d'enseignement.

Figure 16 : Cartographie du système d'information du patrimoine au 31/12/2021



4.2 Evolution du SI Patrimonial à court terme

A court terme, les évolutions majeures de notre SI concernent l'amélioration du pilotage de l'établissement avec la mise en place d'un système d'information décisionnel (SID – produit développé par l'université Rennes-1) et le renouvellement de l'outil de gestion de la formation Pégase (produit Cocktail - AMUE et PC-SCOL) pour une opérabilité à la rentrée universitaire 2024.

Pour amorcer une urbanisation du SI patrimonial plus rigoureuse et solide, une collaboration entre la cellule d'appui au pilotage (CAP), la DPLDD, le Campus 3.0 et la direction du numérique est mise en place dès 2022 pour fiabiliser les bases de données, monter en qualité les données patrimoniales et définir une feuille de route du SI patrimonial. La méthodologie utilisée pour construire notre SI patrimonial se base sur le cadre de cohérence du système d'information (SI) immobilier proposé par le ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (2021). Le périmètre est structuré selon les 7 macro-processus suivants :

- stratégie et pilotage immobilier ;
- gestion des données du patrimoine ;
- collaboration avec les fonctions transverses ;
- réalisation d'une opération ;
- gestion de l'exploitation et de la maintenance ;
- gestion locative et valorisation des surfaces ;
- gestion logistique des usages.

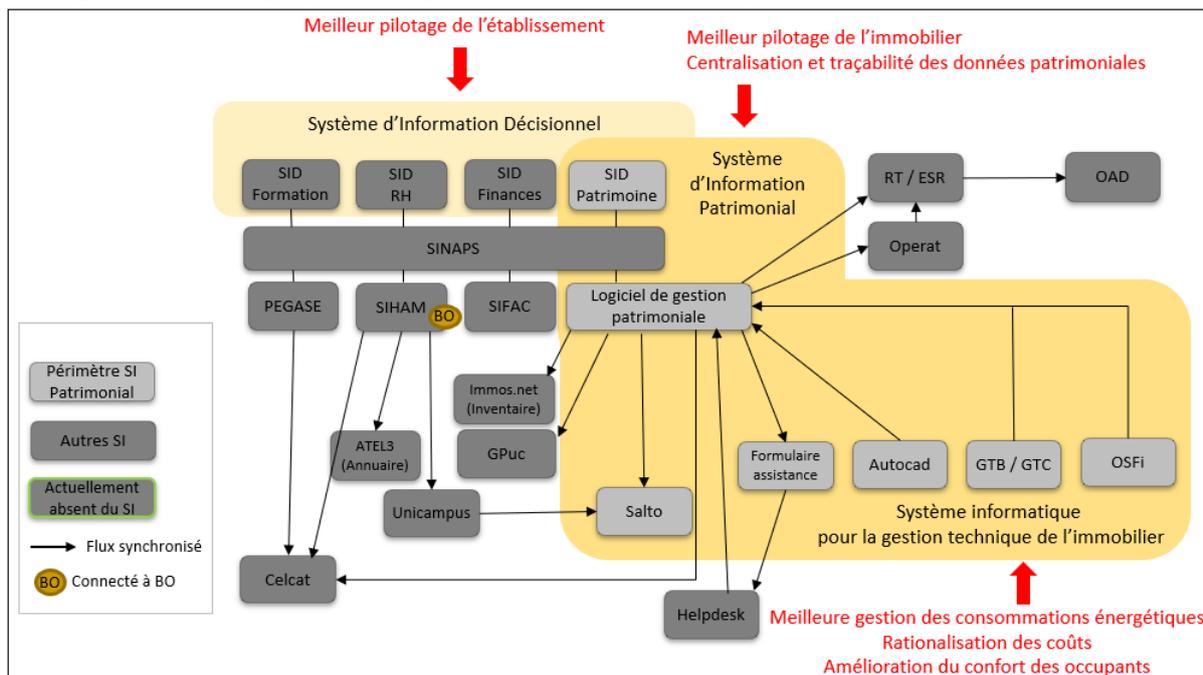
Le SI immobilier doit faciliter la mise à disposition des éléments de diagnostic et de stratégie immobilière de l'établissement. Les besoins identifiés dans le cahier des charges des fonctionnalités attendues du logiciel de gestion patrimoniale sont les suivants :

- La facilité d'usage pour permettre l'actualisation des données de connaissance du parc et l'extraction des données ;
- La capacité à établir une photographie à un temps T et le suivi en temps réel du parc ;
- La structuration des données et la définition d'indicateurs cohérents avec la politique immobilière de l'établissement et de l'Etat pour faciliter la phase diagnostic ;
- La cohérence et la facilité d'interaction avec le RT ESR afin d'éviter les double-saisies ;
- La réalisation d'analyses de données nécessaires à l'élaboration de la stratégie immobilière (restitutions graphiques, croisement de données, etc.) ;
- L'interopérabilité avec les autres SI de l'établissement (SI RH, SI Finances, SI Formation).

L'architecture du SI patrimonial envisagée à l'horizon 2027 est schématisée comme suit (Figure 17).

La construction d'un SI cohérent à l'échelle de l'établissement devra s'appuyer sur un autre projet SI, qui permettra de connecter simultanément l'ensemble des applications métiers compatibles (SIFAC, SIHAM, APOGEE, etc.) au travers d'un référentiel de données unique (SINAPS, outil AMUE). Le SI patrimonial constitue une brique incontournable dans cette urbanisation pour alimenter, en particulier par les données postes de travail, locaux, bâtiments et sites, les autres applications métiers du SI.

Figure 17 : Cartographie du système d'information du patrimoine à l'horizon 2027



4.3 Phasage de l'évolution du SI Patrimonial

Le phasage d'une telle architecture prévoit les étapes suivantes :

- **2023 : benchmarking des logiciels de gestion patrimoniale** (DPLDD, Campus 3.0 et DN) et déploiement du logiciel choisi ; étude de la compatibilité des outils actuels, de leurs optimisations et du suivi des indicateurs générés.
- **2024/2025 : interconnexion, si nécessaire, des outils actuels au logiciel choisi** pour permettre des synchronisations automatisées des données, une fiabilisation des données et une montée en puissance progressive du logiciel. Consolidation du pilotage des consommations énergétiques pour la rationalisation des coûts.
- **2026 : Opérabilité du SID patrimoine et construction de tableau de bord de pilotage**, en collaboration avec la cellule d'appui au pilotage (CAP). Etude de nouvelles connexions nécessaires et d'ajout de nouveaux services selon les évolutions du périmètre patrimonial.

La réussite de la montée en puissance du pilotage de l'établissement, au-delà de la mise en place de cet urbanisme du système d'information, reposera également sur la qualité et la fiabilité des données saisies et l'absence de redondance de saisies.

L'université n'a pas encore mis à jour son schéma directeur du numérique, mais la stratégie numérique est portée par :

- des projets internes à l'établissement, transversaux et d'ampleur, tels que le projet de système d'information décisionnel, les projets de dématérialisation administrative (I-parapheur, dématérialisation des ordres de mission et frais de mission), le déploiement du nouvel outil de gestion de la formation (Pégase) ;
- et des projets lauréats de PIA, tels que le projet DeMETeRE (déploiement de micro-

environnements territoriaux pour la réussite étudiante), le projet Hype 13 (hybrider et partager les enseignements), ou encore les projets DUNE-EOLE et Compettens (E-portfolio et référentiels de compétences numériques).

5 ARTICULATION ENTRE LE DIAGNOSTIC ET LA STRATEGIE

Le bilan de ces différents diagnostics doit permettre d'identifier des axes stratégiques d'amélioration tant pour l'état qualitatif du patrimoine bâti que pour la fonction patrimoniale de l'établissement avec une professionnalisation des métiers.

Sur le plan de la **connaissance du patrimoine, la montée en puissance du service gestion patrimoniale** devra permettre de synthétiser les données, de mettre en place des indicateurs d'aide à la décision à la programmation des opérations et d'actualiser les tableaux de bord issus de l'OAD.

Sur le plan de la conservation du patrimoine et dans l'objectif de répondre aux objectifs de rénovation énergétique conformément au Décret tertiaire, des opérations lourdes de rénovation énergétique sont à programmer dans les prochaines années tout en maintenant la volonté de l'établissement dans les dotations budgétaires afin de pérenniser les actions de confort énergétique (relamping, vannes thermostatiques, économiseurs d'eau...).

Ces deux premiers axes sont à corrélés pour optimiser la priorisation des travaux au regard de l'évolution des gains potentiels.

Les obligations du propriétaire doivent également être une priorité afin de répondre aux exigences en termes de sécurité et de maintenabilité des équipements techniques principaux (ascenseurs, centrales SSI, groupes électrogènes, etc..).

Le parc immobilier doit ensuite pouvoir **évoluer et s'adapter** aux usages de l'université autour de l'innovation et la recherche ainsi que de la qualité des enseignements. L'optimisation de l'existant doit permettre d'accueillir de nouvelles fonctions tout en permettant la création de nouveaux projets d'infrastructure.

Les **investissements financiers** conséquents mis en place ces dernières années doivent être pérennisés afin de participer à l'amélioration générale du parc immobilier tout en maintenant en fonctionnement les installations actuelles.

Enfin, la **professionnalisation de la fonction patrimoine** est indispensable par une montée en puissance des effectifs et des compétences. Des mesures organisationnelles sont enclenchées pour réorganiser les deux directions (DPLDD et Campus 3.0) et permettre également l'étude du rattachement de l'ensemble du personnel affecté à la fonction patrimoine en composante à cette direction centrale.

L'identification de ces problématiques contribue à la définition de la stratégie immobilière élaborée dans la suite du document.

PHASE STRATEGIE

Cette phase stratégie présente une vision à cinq ans des évolutions envisagées du parc immobilier de l'université en cohérence avec les besoins métiers, les résultats du diagnostic détaillé ci-dessus et la trajectoire de la politique immobilière déjà initiée depuis 2017.

Cette vision s'inscrit dans une trajectoire de 15 ans, l'équivalent de 3 SPSI, qui a été décliné au sein du document référent de candidature à la dévolution du patrimoine. En effet, l'inscription de l'université dans la logique d'accès à la dévolution vise plusieurs objectifs.

Le premier est de garantir une continuité à la dynamique enclenchée depuis 2016. Le patrimoine n'est plus une variable d'ajustement mais bel et bien une dimension support d'évolution et de transformation des usages et un appui incontournable à la mise en œuvre du projet académique. Confirmer cette dynamique c'est donc renforcer les éléments de continuité indispensables à la prise en charge du patrimoine bâti qui s'inscrit dans un temps long à partir d'actions pluriannuelles. En définitive, il s'agit de construire un modèle économique soutenable qui permet de faire évoluer positivement le patrimoine tout en garantissant la continuité des métiers de l'université.

Le second s'inscrit dans le cadre d'un contexte et d'un environnement en pleine mutation. En effet, l'université doit mener parallèlement plusieurs transitions : transition numérique, transition énergétique, transition écologique, transition économique, transformation du travail, transformation des campus en territoire d'innovation dans le cadre d'écosystèmes en lien avec les territoires et leur attractivité. Cette mutation voire ce bouleversement nécessite d'affirmer une véritable responsabilisation que peut largement favoriser la dévolution.

L'objectif suivant concerne la professionnalisation de la fonction immobilière indispensable au regard des évolutions de contexte. Cette professionnalisation doit être à la fois quantitative pour répondre à la montée en puissance du nombre d'opérations et qualitative pour répondre à l'évolution du spectre des compétences nécessaires aujourd'hui et surtout demain. Elle s'inscrit aussi dans la nécessaire complémentarité avec les possibilités d'externalisation qui ne doivent en aucun cas fragiliser les capacités internes de pilotage et d'évaluation de l'établissement.

Enfin, la dimension valorisation, qui pour l'instant se situe avant tout au niveau de l'intention, doit construire sa méthodologie de déploiement, d'investissements et d'interactions avec l'environnement.

Dans ce contexte, il convient d'aborder définitivement le patrimoine immobilier comme une ressource au service des usages en privilégiant une approche globale, permettant d'améliorer le bâti, sa situation énergétique et son adéquation fonctionnelle au regard de trois enjeux :

- **L'enjeu de l'évolution et de l'adaptation du patrimoine** qui repose sur le projet de l'établissement. Cet enjeu convoque des capacités d'innovation et de plasticité au niveau du patrimoine sur les plans : usage - économique - juridique – urbanistique - bâtimentaire - numérique. Il doit ouvrir des potentialités nouvelles tout en permettant des marges de manœuvre pour garantir des possibilités d'ajustement.
- **L'enjeu de la sécurisation** qui revêt un caractère permanent dans la mesure où il touche l'énergie, l'eau, le numérique et les infrastructures supports. Il suppose des correctifs importants et la mise en place d'une approche partagée avec les acteurs du territoire.

- **L'enjeu de la sobriété** qui dépasse le simple aspect de l'énergie car il admet trois dimensions. Une première concernant la sobriété fonctionnelle qui consiste à ambitionner une exploitation optimale des espaces. Une seconde relative à la sobriété des usages qui fonde son action sur l'efficacité. Enfin, la sobriété énergétique contient les aspects de consommation, de récupération et de production.
- **L'enjeu de la valorisation** qui est l'occasion de mettre à distance une conception réductrice pour développer des synergies avec les collectivités territoriales et des partenariats avec le secteur privé.

Ainsi, le temps stratégique se décompose en deux dimensions, complémentaires et itératives, qui s'inscrivent à la fois dans une logique interne transversale pour répondre à l'ensemble des transitions afin d'améliorer l'exploitation du patrimoine et dans une dimension plus externe pour répondre aux pratiques d'exploration :

- **la stratégie patrimoniale** qui définit le périmètre projeté des implantations et les opérations immobilières à réaliser.
- **La stratégie d'intervention** qui projette l'entretien du parc.

1 STRATEGIE DE L'ETABLISSEMENT

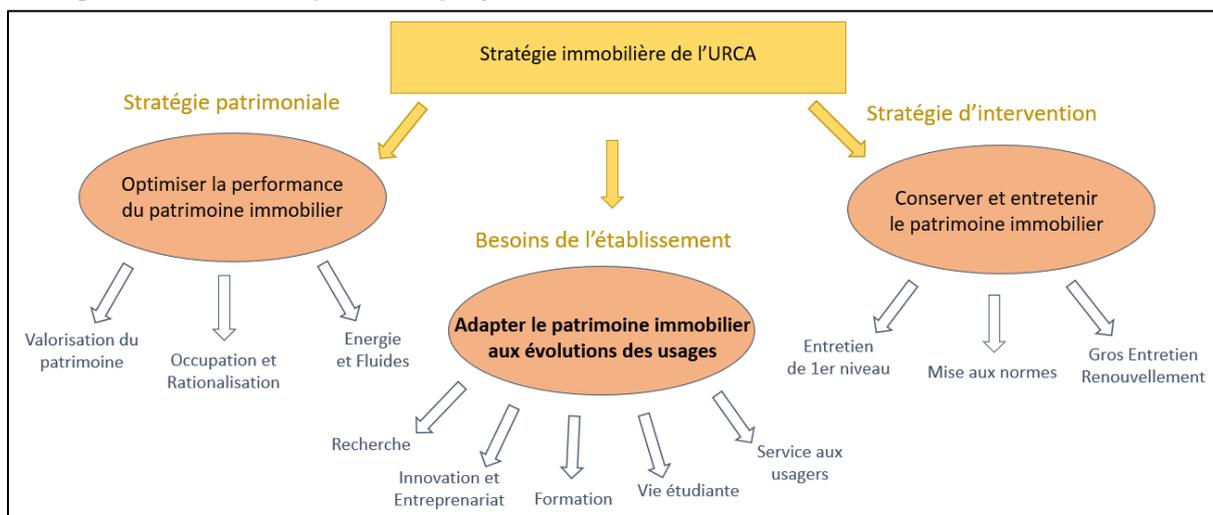
1.1 [Articulation entre la stratégie de l'établissement et la stratégie immobilière](#)

La stratégie de l'établissement s'appuie sur ses missions principales :

- **La recherche** : l'objectif est de mener une politique ambitieuse dans la région Grand-Est, de promouvoir sa visibilité internationale, de fédérer sur des thématiques cibles (agro-sciences et environnement, biotechnologies et bioéconomie) tout en développant des interfaces avec les autres pôles scientifiques et de mutualiser les plateformes scientifiques et technologiques.
- **L'innovation et l'entrepreneuriat** : l'université souhaite développer des pôles d'innovation (axés incubateur, start up, hôtel d'entreprises) en lien avec l'écosystème local, accompagner l'entrepreneuriat, stimuler les interactions avec les entreprises afin de renforcer les transferts de technologies, l'entrepreneuriat étudiant et l'insertion professionnelle.
- **La formation** : l'objectif est de proposer une offre de formation maîtrisée et attractive, avec un accompagnement des étudiants post-bac, une formation tout au long de la vie pour répondre à l'évolution des nouveaux besoins et de développer les formations internationales.
- **La vie étudiante** : une dynamisation de la vie sur les campus, notamment après les années « Covid » de confinements successifs, doit se renforcer, en développant les services aux étudiants, en promouvant la vie associative et en rendant les campus attractifs et accessibles à tous. Ces projets sont réalisés en étroite collaboration avec les acteurs du territoire. En outre, l'URCA est le chef de file d'un réseau de 18 établissements d'enseignement supérieur et de recherche champardennais, et fédère notamment la politique de site en matière de vie étudiante et de promotion sociale.

Le projet immobilier répond aux besoins de l'établissement en conjuguant une stratégie patrimoniale d'optimisation et de performance à une stratégie d'intervention pour la conservation et l'entretien de son patrimoine (figure 18).

Figure 18 : Les trois piliers du projet immobilier de l'université



Notre stratégie se décline également au niveau spatial par :

- **Des campus rémois spécialisés**, ancrés dans le territoire rémois et porteurs de thématiques académiques fortes (figure 19).
- **Des campus périphériques et modernisés**, à l'identité de l'université et conçus en lien direct avec les politiques des territoires.
- **Des campus en évolution**, avec les besoins étudiants, l'usage du numérique et l'adaptation nécessaire d'espaces dédiés à l'innovation, à la recherche, à la formation et à la vie de campus.
- **Des campus durables et optimisés**, à travers l'ajustement de surfaces (rationalisation des espaces de formation et administratifs – augmentation des espaces pour la recherche et l'innovation afin d'améliorer le rayonnement et les conditions de travail des chercheurs), le développement de la mutualisation et le pilotage du taux d'occupation, la maîtrise des coûts d'exploitation des bâtiments.
- **Des campus attractifs et valorisés**, à intensifier pour permettre un autofinancement et une proactivité vers les nouveaux usages.

Figure 19 : Illustration du projet de spécialisation et regroupement des campus rémois



Ainsi, la programmation immobilière se traduit par des projets d'investissement structurants, qui prennent en compte les besoins et mobilisent des financements externes. Initié en 2016, notre projet a déjà permis de nombreuses opérations immobilières sur l'ensemble des sites. Il s'inscrit dans la continuité du précédent SPSI et dans la durée. La démarche de dévolution du patrimoine témoigne de notre dynamique immobilière, de recherche de valorisation et d'autonomie.

1.2 Spécificités métiers de l'opérateur et conséquences sur l'immobilier

Caractérisée par une diversité de sites à Reims et en périphérie, l'URCA a enclenché **des transformations significatives** pour intensifier et regrouper des activités (parfois isolées). Cette première étape a été largement conduite depuis le SPSI 2017-2021. Petit à petit, la qualification et l'identité propre à chaque campus deviennent plus lisibles. L'immobilier doit continuer à accompagner cette évolution physique.

A travers de récents programmes d'envergure dont l'université est lauréate (EXEBIO, DeMETeRE, AILES, Alliance INVEST, etc.), notamment les projets soutenus par les programmes d'investissements d'avenir (PIA), l'URCA poursuit la **transformation de ses activités et de son écosystème**. Cela nécessite également des changements organisationnels dans le pilotage des ressources humaines, des finances et de l'immobilier. L'administration se doit donc d'être réactive pour soutenir l'adaptation des outils de recherche. La labellisation récente "Space Climate Observatory » du projet "Aerolab space" de l'URCA / CNRS illustre également ce défi. Le tableau 10 présente la liste des projets agréés et transformants, véritable feuille de route de court terme qui guidera la réponse aux besoins de globaux de l'établissement.

L'arrivée de projets majeurs transversaux, conçus en collaboration avec le territoire peut perturber des schémas plus traditionnels et nécessite une évolution des méthodes de travail, une grande flexibilité et réactivité de la part des équipes immobilières. Ils induisent parfois de lourds compromis techniques pour dispenser des locaux ou équipements opérationnels dans des délais contraints.

Après une légère augmentation de l'effectif étudiant ces dernières années, un pic de 29 031 d'étudiants a été atteint en 2021. Une légère baisse a été observée en 2022, cette tendance à la baisse pourrait se confirmer en raison de la démographie régionale, contrairement aux prévisions nationales (+ 3% entre 2021 et 2030 – selon MESR). Aux vues de la stabilisation potentielle des effectifs étudiants à l'échelle de l'ancienne région Champagne-Ardenne, l'établissement se doit de poursuivre son rayonnement pour rester attractif. Ainsi, l'hypothèse retenue ici s'appuie sur une stabilisation de l'effectif étudiants dont une majeure partie est située à Reims.

Tableau 10 : Projets majeurs transversaux en cours à l'URCA : besoins et impacts immobiliers

Thématique	Projets d'établissement			Déclinaison patrimoniale	
	Nom des projets	Objectif du projet	Besoins immobiliers	Scénaris envisagés/engagés	Enjeux
Recherche et Innovations	EXEBIO	* Excellence et développement de la bio-économie durable - sur les axes de recherche, de formation et d'innovation - avec un rayonnement international.	* Des lieux propices au lien avec les industriels. * Des locaux visibles regroupant des start-up. * Des espaces redéployés au profit des équipes d'ingénierie.	* A l'étude	* Anticipation et évolutions potentielles des besoins à long terme (10 ans).
	AEROLAB	* Expertise et développement de moyens de mesures innovants pour le suivi et la quantification des émissions atmosphériques.	* Rassembler des équipes (30 personnes), actuellement dispersées sur différents sites, autour de salles de manipulation (Zone à Régime Restrictif) comprenant l'ensemble des équipements techniques (hangar de gonflage des ballons, piste de décollage de drones, chambre atmosphérique, tour Icos) et de bureaux.	* Une solution temporaire permet d'accueillir une partie de l'équipe dans le bâtiment 6 du Moulin de la Housse et une autre dans des locaux loués sur la zone Farman. Cette solution n'est pas pérenne. * Intégration du besoin dans les réflexions d'évolution du campus Moulin de la Housse.	* Répondre avec une grande réactivité pour permettre la synergie au sein de l'équipe de recherche et un essor de la thématique.
	Intelligence Artificielle (et supercalculateur Roméo)	* Qualifier un pool d'intelligence artificielle.	* Disposer de locaux adaptés permettant un transfert de technologie vers l'innovation et le tissu local.	* Réhabilitation énergétique et fonctionnelle du bâtiment 2-3 avec des annexes techniques.	* Temporalité et phasage de l'opération. * Calibrage financier du projet aux vues de l'enveloppe CPER disponible.
	URCATech	* Harmoniser et fédérer les pools d'équipements de recherche. * Rationaliser et valoriser l'usage des équipements en interne et vis à vis des partenaires.	* Qualifier et rendre les structures visibles.	* 6 plateformes mutualisant les 200 équipements en lien avec les applications scientifiques.	* Anticiper et planifier les incidences sur l'immobilier.
	Open Science Lab'z	* Ancrage de la science ouverte sur le territoire.	* Qualifier et rendre les structures visibles.	* Construction d'un bâtiment pour la science ouverte sur le campus Moulin de la Housse.	* Financement sur fonds propres URCA et par le FNADT.
	Divresca	* Diversifier les ressources propres de l'établissement et booster les dépôts de projets européens.	* Optimisation des locaux existants pour accueillir le personnel d'une nouvelle direction.	* Repenser les espaces de travail en cohérence avec le télétravail et les nouveaux modes de travail.	* Besoins à court terme dans une conduite du changement.
Formation	Demetere	* Créer de véritables écosystèmes territoriaux de formation et des microenvironnements territoriaux de formation.	* Disposer de locaux multisites et connectés. * Disposer de locaux spécifiques pour la simulation en santé.	* Mise à disposition d'un espace dédié à l'immersion pédagogique (réalité virtuelle) en santé. * Espace technique serveurs - à inclure dans le projet IA et Roméo.	* Accompagnement du changement des pratiques pédagogiques
	Fo6Med	* Former à la cybersécurité les établissements de santé.	* Disposer de locaux techniques permettant d'héberger les équipements spécifiques.	* Espace technique serveurs - à inclure dans le projet IA et Roméo.	* Accompagnement du changement des pratiques pédagogiques
	Université Européenne Alliance Invest	* Valoriser l'acquisition des connaissances et des aptitudes nécessaires au développement régional durable. * Valoriser l'entrepreneuriat, le leadership, l'esprit critique et la responsabilité civique à l'égard du développement durable. * Intégration d'un Consortium d'Alliance Européenne.	* Disposer d'espaces pour des services et des hébergements pour la communauté étrangère.	* Etudes d'implantation possible en lien avec les partenaires du territoire (CROUS, Grand Reims, Bailleurs). * Valorisation des campus à enclencher	* Rendre les campus attractifs
	Promess	* Adapter la formation en Santé vers les nouvelles pratiques de simulation avec des outils performants sous l'adage "Jamais la première fois sur le patient".	* Disposer d'un espace identifié et équipé pour la simulation.	* Implantation d'un bâtiment dédiés à la simulation.	* Mode économique de gestion (en lien avec le CHU). * Phasage selon disponibilité financière.
Vie étudiante	AILES (Création d'un service à la DEVU)	* Accompagner l'intégration des lycéens dans l'enseignement supérieur.	* Renforcer la valorisation des campus pour une meilleure attractivité des lycéens sur les campus.	* Valorisation des campus à enclencher	* Rendre les campus attractifs
	Accueil, santé, sport, culture	* Rendre visible l'accueil étudiant et les services étudiants sur le campus Moulin de la Housse.	* Disposer d'espaces identifiés pour l'accueil et la vie étudiante	* Réhabilitation complète du bâtiment 12 en lien avec la rénovation urbaine du campus (nouvelle entrée du campus).	* Rendre les campus attractifs
	Mobilité / accessibilité aux campus	* Mieux connecter les campus, en particulier celui du Moulin de la Housse à l'environnement urbain.	* Rendre le campus accessible, en particulier par les mobilités douces et les transports en communs.	* Création d'une nouvelle entrée Sud au campus Moulin de la Housse.	* Lien avec le Grand Reims et le plan de déplacement urbain (PDU).

1.3 Définition et expression des besoins immobiliers

1.3.1 *Besoin en locaux et surfaces spécifiques à usage de la formation et de la vie étudiante*

La stratégie de l'établissement et la transformation de l'université, initiée par les projets structurants présentés ci-dessus (tableau 10), participent à la définition des besoins actuels pour la formation et la vie étudiante. Ces besoins sont pour certains déjà intégrés aux nouvelles opérations. Les espaces dédiés à la formation et à la vie étudiante évoluent donc vers :

- **Une multiplication de tiers-lieux propices à l'échange et au foisonnement.** Des espaces de co-working sont désormais déployés sur différents sites (IUT RCC – Reims, bâtiment 7 du campus, Îlot des savoirs à Châlons-en-Champagne), des espaces aménagés et connectés dans les circulations (bâtiment STAPS et enseignement mutualisé, campus Croix-Rouge). C'est aussi dans cette démarche qu'a été pensée la bibliothèque universitaire du campus Îlot des savoirs de Châlons-en-Champagne : au centre du bâtiment pour un accès et une visibilité centrale.
- **Une mutualisation des locaux d'enseignement banalisé de qualité, à l'échelle des campus,** par une gestion inter-composante et la construction de salles partagées (ex : bâtiment 7 du Moulin de la Housse, STAPS et enseignement mutualisé du campus Croix Rouge, intégration de l'UFR odontologie au campus Santé). Ces configurations perdureront dans les prochaines opérations prévues (Troyes, Chaumont, intégration de l'Inspé au campus Croix-Rouge, etc.)
- **Des salles flexibles et modulables pour répondre aux différentes modalités d'enseignement et d'usage** telles que la salle d'examen cloisonnable au campus santé, les salles d'enseignement comodal dans le bâtiment 7 du campus Moulin de la Housse.
- **Des équipements numériques évolutifs et des outils pédagogiques à la pointe** pour dispenser des cours en distanciel, déconcentrer les lieux de formation, faciliter les apprentissages. Les pratiques à distance sont désormais répandues et amenées à se développer encore. De même, la pédagogie par simulation connaît un réel essor (simulateurs en santé, installation prochaine de sièges dentaires pour simulation, construction en cours de la halle d'expérimentation du mouvement pour STAPS, etc.). Ces pratiques seront encore renforcées par les livrables du projet PIA DeMETeRE dont l'objectif d'ici 2025 consiste à virtualiser le poste de travail, inclure les pratiques de simulation par la réalité virtuelle et à mettre en place des micro-environnements territoriaux pour la formation. Cela exige une qualité de prestation technique et humaine en matière d'accompagnement.
- **Des espaces de vie étudiante accueillants,** tels que les lieux type cafétéria, déployées à l'IUT de Reims, au campus santé, à l'ESIReims, au futur STAPS/enseignement de Croix-Rouge.
- **Des lieux d'accueil, d'orientation et d'expérimentation, visibles et invitant à la pratique culturelle, sportive ou à l'initiative** tel que le Créativ lab'z déployé récemment en cœur du campus Croix-Rouge (bâtiment Pyxis) à côté des services de l'action culturelle, et les locaux en prévision pour l'entrepreneuriat sur le campus Moulin de la Housse dans le futur bâtiment Open

Science Lab'z.

1.3.2 *Besoin en locaux et surfaces spécifiques à usage de la recherche et de l'innovation*

Sur le plan de la recherche, les investissements et bâtiments affectés sont au service du développement des thématiques cibles (AEBB, SNI, Santé, SHS) et d'interface entre les différents pôles scientifiques.

La structuration des espaces de recherche se confirme :

- **Sur le campus Moulin de la Housse**, notamment avec l'extension en cours du bâtiment 18 qui rassemblera de nombreux laboratoires, la réhabilitation du bâtiment 2/3 dédié à l'intelligence artificielle et au supercalculateur Roméo et la prise en compte des besoins afférents aux grands projets du PIA.
- **Sur le campus Croix Rouge**, avec la maison des sciences humaines et la future halle d'expérimentation du mouvement (structure pilote en région).
- **Sur le pôle Santé**, par le regroupement et la sécurisation des unités de recherche et la mise en fonctionnement du nouveau bâtiment affecté exclusivement à l'anatomie
- **Par un lieu regroupé et identifié sur chacun des sites périphériques** (comme à Châlons-en-Champagne avec une aile réservée pour la recherche, à l'IUT de Troyes et à l'EiSINe de Charleville-Mézières).

Les différents programmes en cours du PIA (Programme d'Investissement d'Avenir) font état de besoins en locaux et infrastructures (tableau 10) qu'il conviendra de prendre en compte avec réactivité par la mise à disposition d'espaces modulables tant pour la recherche que pour la formation. L'ensemble de ces projets structurants s'imbrique à la manière d'un puzzle en contribuant, chacun, à asseoir la trajectoire de l'établissement. Pour exemple, le projet "URCAtech" (tableau 10) illustre parfaitement ce schéma, puisqu'il favorise l'ancrage, la mutualisation et la valorisation des plateformes scientifiques ou technologiques. Il génèrera, dans un avenir actuellement indéfini, des besoins immobiliers importants pour rendre accessible l'ensemble des équipements scientifiques aux chercheurs présents sur les campus.

La création d'environnements favorisant l'innovation et le lien entre la formation et la recherche repose sur des choix immobiliers tels que :

- **des espaces d'accueil pour le grand public** avec équipements de vulgarisation scientifique (bâtiment Open sciences Lab'z en cours d'étude au campus Moulin de la Housse),
- **des locaux destinés aux start-ups**,
- **des espaces dédiés à la création et à l'innovation**, en collaboration avec les partenaires tels que le Créativ Lab'z récemment réaménagé en cœur de campus et prochainement une antenne à MDH.

Dans ce sens, les surfaces dédiées à la recherche et à l'innovation pourraient augmenter progressivement.

1.4 [Organisation des espaces de travail](#)

Les évolutions d'usage invitent à de nouvelles organisations des espaces administratifs et de formation. La transition numérique, l'intensification du travail à distance, les séances d'enseignement comodal ou en mode hybride, les réunions en visioconférence nécessitent des configurations modulables et des outils agiles, accessibles, adaptés à une diversité de besoins. La crise sanitaire a permis d'expérimenter et d'ancrer ces pratiques distancielles, mettant d'ailleurs en exergue l'efficacité de la direction du numérique de l'URCA vis-à-vis de la mise à disposition des outils et de l'accompagnement auprès des usagers.

Les espaces de formation sont désormais systématiquement réinterrogés par une réflexion sur la modularité, les capacités de mutualisation, mais aussi en adaptant le mobilier et l'informatique à ces nouveaux espaces permettant par ailleurs de faciliter la pédagogie et l'interactivité. Cette démarche, préalablement initiée sera poursuivie comme cela a été fait sur ces opérations (STAPS – enseignement mutualisé sur le campus Croix-Rouge, bâtiment 7 du campus Moulin de la Housse, ou encore à plus petite échelle, les rénovations des salles de cours sur les campus).

Pour les surfaces de bureau ou d'administration, les services gestionnaires ont développé le suivi des affectations, et tendent vers une meilleure lisibilité des occupations en temps réel, sur les sites. Il s'agit ici d'adapter l'espace de travail à la situation réelle de l'agent, pour lui permettre d'assurer ses activités dans les meilleures conditions, de qualifier ces espaces, de réduire les bureaux peu utilisés et de rechercher des alternatives aux espaces de travail systématiquement individualisés (plus coûteux en gestion).

Le nouveau siège de l'URCA illustre ces intentions avec des salles de réunions ou bulles de travail gérées et mutualisées à l'échelle du bâtiment, une lisibilité des taux de présence selon le développement du télétravail pour ses 200 occupants, une ambiance d'échanges encouragée par la qualité des locaux.

Sur un plan plus général, l'établissement a développé le télétravail et le bilan social fait état de sa progression constante (en 2021, 54,7% des BIATSS des directions et des services centraux étaient télétravailleurs). Aussi ces nouvelles pratiques doivent nous inciter à poursuivre l'affectation vers des espaces partagés et plus rationalisés. La circulaire n°6392/SG du 8 février 2023⁶ fixe ainsi de nouvelles modalités de calcul et constitue un nouveau cadre de référence pour l'optimisation des espaces, avec un ratio unique d'optimisation immobilière intégrant la diversité des espaces de travail (individuels, collaboratifs ou hybrides). L'université souhaite développer une organisation de type flex-office, pour atteindre ces objectifs et accompagner le changement, notamment au niveau de l'administration. Ces évolutions de pratiques induisent également la mise en place de nouveaux modes de pilotage et de management.

⁶ Circulaire 6392/SG du 8 février 2023 relative à la nouvelle doctrine d'occupation des immeubles tertiaires de l'État.

1.5 [Stratégie de performance environnementale](#)

Une équipe dédiée au développement durable et à la responsabilité sociétale est en place au sein de l'université et concrétise de nombreux projets relatifs à l'évolution des comportements. En 2022, elle a notamment œuvré à la réalisation d'un plan de sobriété, au plan de continuité des activités, à l'organisation d'un comité énergie pour piloter plus finement les consommations énergétiques. Les grandes actions visent à :

- maintenir la biodiversité des espaces verts sur les campus (tonte différenciée) ;
- agir pour l'économie de la ressource en eau ;
- promouvoir encore les mobilités douces en renforçant les garages à vélo sécurisés et en soutenant le plan de déplacement urbain ;
- poursuivre la campagne des éco gestes pour ancrer ces gestes dans les habitudes à long terme ;
- sensibiliser aux enjeux de transition écologique les personnels et les étudiants – par le réseau des ambassadeurs DDRS - notamment par le biais de la fresque du climat ;
- former les étudiants à la transition écologique pour un développement soutenable (TEDS), comme précisé dans le plan ministérielle « climat et biodiversité » de 2022, par un socle de connaissance obligatoire pour les étudiants en bac+2.

Sur les aspects bâtimentaires, la performance environnementale est désormais au cœur des préoccupations du patrimoine et est encadrée par :

- le décret n°2019-771 du 23 juillet 2019 relatif aux obligations d'actions de réduction de la consommation d'énergie finale dans des bâtiments à usage tertiaire ;
- le décret n°2020-887 du 20 juillet 2020 relatif au système d'automatisation et de contrôle des bâtiments non résidentiels et à la régulation automatique de la chaleur ;
- la circulaire du premier ministre n°6145/SG du 25 février 2020 portant engagement de l'État pour les services publics écoresponsables.

La stratégie environnementale de l'université décline opérationnellement ces obligations sous forme de leviers :

- **L'optimisation de l'exploitation/maintenance du parc.**

L'optimisation des surfaces est inéluctable pour maîtriser les charges de gestion et améliorer notre empreinte énergétique. Elle est enclenchée avec l'amélioration du suivi de l'occupation des bâtiments, la recherche de mutualisations, l'amplification des usages du numérique. Des opérations telles que le regroupement du pôle santé (rationalisation de 42% des espaces : 4 294 m² SHON deviennent 1 800 m² SDP) ou le campus Îlot des savoirs de Châlons-en-Champagne (rationalisation de 41% : 7 386m² SHON deviennent 3 005 m² SDP) sont assez significatives de ce processus.

De plus, la réduction des consommations de fluides est également pilotée par l'adhésion de l'URCA à l'outil de suivi des fluides interministériel (OSFi) et le déploiement de sous-compteurs. La DPLDD s'équipe actuellement pour piloter efficacement les consommations d'énergie à l'échelle bâtimenaire.

- **La rénovation énergétique du parc immobilier.** Pour accroître la performance énergétique des bâtiments, l'université s'engage à embarquer des travaux d'amélioration énergétique des bâtiments pour tous travaux entrepris (isolation des toitures, éclairage performant, etc.) avec des cibles de niveau E3C1⁷ et le respect des réglementations (RE2020, Décret tertiaire). L'IUT de Troyes illustre cette démarche de réduction de l'empreinte énergétique. Pour ses bâtiments, il est prévu l'isolation de la toiture, des façades et du plancher bas, ainsi que la mise en place d'une ventilation double flux et de panneaux photovoltaïques. Ces travaux permettront de passer d'une classe énergie énergétique C à une classe B. Un second projet d'envergure est la réhabilitation du bâtiment 7 à Moulin de la Housse. Ces deux projets bénéficient d'un financement plan de relance (respectivement de 6,5 M€ et 6,8 M€). Les livraisons de ces travaux sont prévues fin 2023.
- Les besoins en rénovation énergétique du parc sont recensés via une programmation pluriannuelle précise qui s'échelonne selon les subventionnements possibles et les arbitrages financiers. Enfin, le pilotage du respect des réglementations sera prochainement réalisé grâce à la plateforme OPERAT – outil d'accompagnement dans la transition énergétique de l'établissement.
- **L'accélération de sortie des énergies fossiles** en raccordant les bâtiments aux réseaux de chaleur, dès que cela est possible. Dès 2007, l'université s'est dotée de sa propre chaudière biomasse sur le campus Moulin de la Housse ; l'IUT RCC - site de Reims pourrait prochainement y être relié (projet non retenu à l'appel à projet Résilience 2). Le campus Santé à Reims et le campus mutualisé de Châlons-en-Champagne viennent d'être raccordés au chauffage urbain. Aujourd'hui environ 80 % des bâtiments des campus rémois sont raccordés à des réseaux de chaleur.
- **La production d'énergies renouvelables**, une démarche en construction. Les opérations du plan de relance intègrent la mise en place de panneaux photovoltaïques.
- **Une gestion de la ressource en eau.** Une réflexion doit permettre la genèse de projets limitant les rejets d'eau de pluie dans le réseau urbain (en privilégiant l'infiltration ou le ré-emploi). La désimperméabilisation des sols sera également un levier possible pour la gestion de cette précieuse ressource : pour cela, la rénovation des parkings et voirie devra s'inspirer des guides Adopta sur la gestion des eaux de pluie et de ruissèlement.
- **Une conduite attentive des aménagements et des chantiers** avec des sujets tels que l'encouragement de chantiers à faible nuisance, la gestion de l'eau qui fera l'objet d'études approfondies pour tendre vers un schéma directeur de traitement global sur les campus (notamment dispositifs d'infiltration), le réemploi et le recours aux matériaux biosourcés.

⁷ Le niveau E3C1 correspond au label E+C- (énergie positive et réduction carbone) de la réglementation européenne pour tout projet de construction depuis le 1er juillet 2022. La performance énergétique E3 correspond à un effort en termes d'efficacité énergétique du bâti et des systèmes et un recours significatif aux énergies renouvelables. Le niveau d'émission de gaz à effet de serre C1 nécessite de réduire l'empreinte carbone à répartir entre les consommations énergétiques et le choix des matériaux de construction.

Les perspectives de bâtiments intelligents, capables d'adapter pour chaque pièce les fluides en fonction des occupations pourront être étudiées d'ici 2026. Cela reste un grand défi à relever tant par les équipes immobilières et numériques que par les architectes.

1.6 [Inscription de la stratégie immobilière dans les dynamiques ministérielle et interministérielle](#)

L'URCA inscrit son parc immobilier dans celui de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur, qui à l'échelle régionale comprend 442 sites, 383 bâtiments, pour une surface de 2,2 Mm² de SUB dont 1,0 Mm² de SUN. Un nouveau SDIR 2023-2027 est en cours de préparation et préconise⁸ :

- une démarche d'innovation pour l'aménagement des espaces de travail ;
- une trajectoire plus précise au regard des objectifs du décret tertiaire ;
- une mise en œuvre d'outil de mesures pour la gestion des risques ;
- l'exploitation-maintenance des bâtiments.

La politique immobilière de l'université vise un double objectif d'accroissement de l'attractivité des campus et d'accompagnement du développement des territoires. Cette politique trouve un écho favorable auprès des collectivités territoriales, qui se traduit par un financement conséquent des projets immobiliers dans le cadre du CPER et par un soutien fort pour l'accessibilité des campus et leur ancrage dans leur environnement urbain.

Les partenaires sont associés au pilotage des opérations patrimoniales, notamment au comité de pilotage politique intitulé « campus 3.0 », qui regroupe l'ensemble des financeurs et permet de faire le point régulièrement sur les opérations et les planifications futures. Ce comité de pilotage est complété par un comité technique.

Un état mensuel de l'ensemble des opérations immobilières en cours est effectué avec le rectorat, ce qui permet à l'ingénieur régional de disposer d'une vision globale et fine de l'avancée des travaux et de leur financement. De même, des échanges et visites sont organisées régulièrement avec le responsable régional de la politique immobilière de l'État (RRPIE). En cela, les services de l'État sont associés aux démarches de l'université. Cette collaboration permet de développer une vision partagée du portefeuille bâtiminaire.

Rentabilisation du parc public et recherche d'auto-financements valorisation : A l'échelle locale, l'URCA réunit les différents partenaires et est amenée à étudier/proposer des réponses partagées en matière de gestion immobilière et d'espaces urbains (ex candidature conjointe avec le Grand Reims, – non aboutie- à l'OIV pour la Villa Douce), aménagements des espaces urbains au titre de la rénovation urbaine et du désenclavement des campus, partage de locaux culturels (ex : salles de répétitions en partenariat avec les maisons de quartier), sportifs (ex : halles de sport) ou la mise à disposition d'amphithéâtres. La réflexion sur le devenir du site odontologie est également un sujet d'actualité dans ces échanges.

Ainsi la démarche de dévolution engagée en 2022 s'inscrit dans les objectifs nationaux (loi LRU du 10 août 2007 ; passage aux RCE, effectif à l'URCA en 2010) et appuiera l'autonomie de l'établissement en

⁸ Travaux préparatoires du SDIR, réunion du 7/09/22 MRPIE-Grand Est

tant qu'acteur reconnu sur le territoire pour prendre une part active dans les différentes strates décisionnelles.

2 STRATEGIE PATRIMONIALE

2.1 [Objectifs et exposé de la stratégie patrimoniale](#)

En déclinaison des grands axes du projet d'établissement cités ci-dessus, et au vu du contexte actuel l'URCA poursuit sa stratégie immobilière sous tendue par les intentions suivantes :

- **Un ancrage des campus dans le territoire urbain en favorisant des aménagements reliés, articulés au** schéma directeur de la métropole et au plan de déplacement urbain (mobilités douces, plan vélo ligne haut niveau de service). Des aménagements urbains sont également à l'étude pour gérer accès stationnement et lieux de vie.
- **Une mise à niveau progressive du parc** pour faire face à des besoins de sécurité, maintien ou remise aux normes et transition énergétique. Ceci notamment pour les bâtiments d'origine et à conserver du campus Moulin de Housse, et de l'IUT ainsi que pour le bâtiment 2/3/4 du campus Croix rouge.
- **Un accompagnement actif vers la transition énergétique** sur la ligne du Décret tertiaire par de lourdes rénovations (ou démolition/reconstruction des bâtiments), le transfert ou l'abandon de bâtiments énergivores ou surdimensionnés (Odontologie, Inspé, IUTL libergier...), la rentabilisation de dispositifs bio-climatiques et durables (ex : chaufferie bois ou chauffage urbain, expérimentations de vitrage parieto-dynamiques au bâtiment 7 du campus Moulin de la Housse). Un schéma directeur de l'énergie pourrait également permettre un pilotage renforcé et aider à la priorisation des actions à mener.

Il est important de rappeler que la performance énergétique d'un bâtiment correspond à la quantité d'énergie qu'il consomme eu égard à la qualité du bâti, à ses équipements énergétiques et à son mode de fonctionnement. La mise en place progressive de contrats de maintenance et de performance de nos bâtiments basse consommation nécessite également une sensibilisation des usagers.

- **Une préservation des ressources naturelles.** Des études de faisabilité, opérations techniques et actions de sensibilisation sont déployées visant la réduction de l'utilisation des énergies fossiles, la protection de la ressource et source en eau, la production d'énergie solaire.
- **Une affectation maîtrisée des bâtiments** avec un double objectif :
 - L'ajustement des surfaces formation/services administratifs, et le développement et la qualification d'espaces recherche/innovation afin d'améliorer le rayonnement de l'URCA.
 - Le renforcement global d'occupation des locaux avec plus de mutualisation : en interne compte tenu de nouvelles pratiques (enseignement à distance, télétravail), avec l'externe (mise à disposition/échanges de locaux et équipements au profit d'autres publics qu'universitaires)

- **Un pilotage agile et responsable** de la fonction immobilière, pour une meilleure gestion de l'information et un accroissement du travail transversal inter-services. Il s'agit ici de transformer les pratiques, développer des compétences métiers par l'instauration d'une équipe dédiée à la fonction de veille. L'acquisition d'un logiciel spécialisé dans la fonction patrimoniale viendra entre autres consolider la gestion des données patrimoniales (RT, OAD et surtout la base CELCAT) et se préparer à la maquette numérique (BIM). La mise en place d'un budget annexe dédié à l'immobilier constituera également une étape clé pour accroître le pilotage et amorcer une montée en puissance des financements des opérations.
- **Une valorisation des biens**, via la dévolution du patrimoine en cours.

2.2 [Présentation des scénarii étudiés](#)

Le projet « Campus 3.0 », initié dès 2016 en lien avec le schéma directeur de réorganisation des campus rémois, vise à spécialiser progressivement les trois campus (Croix-Rouge, Santé et Moulin de la Housse). S'il reste en vigueur dans ses grandes lignes, ce schéma directeur, outil de cadrage et de dialogue avec les partenaires du territoire, a permis de définir des prescriptions d'insertion urbaine et architecturales des opérations réalisées depuis 6 ans. Il devra faire l'objet d'ajustements pour guider au mieux les futurs investissements bâtimentaires. L'annexe par campus du SPSI présente la situation détaillée et les perspectives immobilières projetées sur chacun des campus.

De manière synthétique, ci-dessous un état d'avancement et scénarios en réflexions pour les différents sites :

- **Campus Moulin de la Housse, IUT RCC et zone Farman** : Il s'agit développer son attractivité et sa qualification scientifique tout en poursuivant son désenclavement par une recherche de visibilité et une desserte améliorée par les axes et transports urbains. L'URCA devra également intensifier les valorisations des terrains mutables, attachés au campus. La mise à jour du schéma directeur est justifiée sur ce secteur qui connaîtra de fortes évolutions d'activités en lien avec le territoire

En cours ou en programmation opérationnelle : L'extension de l'ESIREims avec halle pilote, l'extension/réhabilitation du bâtiment 18 et son annexe (cadre CPER), la serre (livrée en 2023), la réhabilitation du bâtiment 7, la construction d'un bâtiment pour la science « Open Sciences Lab'z », la réhabilitation du bâtiment 2/3 dédié à l'intelligence artificielle.

Chaque bâtiment fera l'objet d'une analyse techniques et d'une programmation spécifique à opérationnaliser dès qu'il y aura des opportunités financières. En programmation immédiate, sont à l'étude pour travaux (mises aux normes incendie et rénovations énergétiques), en 2024-2025, des bâtiments 5 et 10.

- **Campus Croix Rouge** : la requalification de ce campus atteindra sa phase finale avec la réaffectation/démolition des derniers bâtiments historiques (N° 2/3/4), non pérennes. Bien qu'actuellement non-financée, cette opération sera nécessaire d'autant qu'il serait cohérent de rapatrier l'Inspé (actuellement isolé sur la zone Farman) sur ce site. Plusieurs scénarios sont en réflexion :

- reconstruction d'un bâtiment neuf de 8 000 m² correspondant à la rationalisation de l'actuel bâtiment 2-3-4 et de l'Inspé (respectivement 8 000 et 5 938 m²).
- reconquête de bâtiments d'enseignement dans l'environnement immédiat, moyennant de lourdes réhabilitations et rénovations énergétiques.

Malgré des besoins avérés, cette lourde opération ne dispose d'aucun financement externe pour enclencher sa phase opérationnelle.

Le terrain des bâtiments modulaires (15 bâtiments acquis par l'URCA d'une superficie de 5425 m² sur une assiette foncière estimée à environ 4 hectares) sera à valoriser sous une forme à définir, en lien étroit avec les opérateurs locaux et selon un plan directeur urbain plus global.

- **Campus santé** : le programme du CPER conduit à une forte réorganisation du site avec la construction de l'anatomie et l'extension du bâtiment principal dédié à la vie étudiante et à l'enseignement. La réhabilitation du laboratoire de virologie est engagée pour des travaux dès 2023-2024. La construction de la maison de la simulation en santé est en cours d'étude et de bouclage financier.

Les interventions immobilières devront tenir compte d'une évolution de l'environnement (requalification en cours du CHU, commerces et services à valoriser, future friche terrain odontologie). Pour rester attractifs, les prochains projets immobiliers nécessiteront d'amplifier encore l'articulation fonctionnelle et technique avec le CHU, sur des modèles de gestion à inventer. Ils devront se doter d'outils à la pointe de la technologie en formation et en intelligence artificielle à partager et à valoriser dans le cadre de la formation continue.

La valorisation du terrain d'odontologie à l'étude concerne un ensemble d'opérateurs : l'Etat propriétaire, la collectivité au titre de l'urbanisme et les acteurs de ce pôle santé au titre des besoins (logements proches, services adaptés).

- **Sites périphériques** : Des opérations menées à Charleville-Mézières et à Châlons-en-Champagne, regroupant sur un lieu unique l'ensemble des activités, visent à donner plus d'ampleur et de visibilité à la vie étudiante. Dans la même ligne, un projet est en cours d'étude à Troyes pour libérer les locaux de l'Inspé et repenser l'occupation et la rationalisation des espaces. Le site de Chaumont, comptant un ratio étudiant/m² très défavorable doit également être à l'étude dans ce même objectif, tout en poursuivant la volonté que chaque étudiant puisse accéder à l'enseignement supérieur, et ce quelle que soit sa localisation géographique. Ces opérations seront réalisées en étroite synergie avec les collectivités, chargées de la maîtrise d'ouvrage.

2.3 [Opérations patrimoniales envisagées](#)

Les programmes de travaux en cours ou programmés à moyen terme répondent aux besoins et au projet patrimonial. Contrairement à la majorité des grands travaux enclenchés avec le précédent SPSI, les futures opérations sont prévues en maîtrise d'ouvrage URCA. Véritables opérations exceptionnelles d'investissement, et conformément au découpage du PPI, cela comprend les travaux de démolition/reconstruction et les lourdes réhabilitations. A cette programmation s'ajouteront les

opérations de rénovation relevant de la stratégie d'intervention : transition énergétique, GER et de mise en sécurité opérationnelle (présentées au chapitre 3.2 relatif à la stratégie d'intervention).

Les interventions de constructions ou réhabilitation/requalification sont pour certaines en cours de travaux et pour d'autres en études de programmation. Une grande partie recourt au soutien financier de deux CPER (2015-2020 et 2021-2027). A moyen terme les futurs grands travaux se portent prioritairement au campus Moulin de la House. Les opérations patrimoniales engagées ou en cours de programmation sont identifiées dans le tableau 11.

Chaque opération est reportée dans le tableau des opérations patrimoniales (annexe 2 – onglet « opérations patrimoniales »). En complément, une fiche projet récapitule, en annexe, les objectifs, les échéances prévisionnelles et le budget de chacune des opérations en cours.

Tableau 11 : Opérations patrimoniales envisagées entre 2022 et 2026

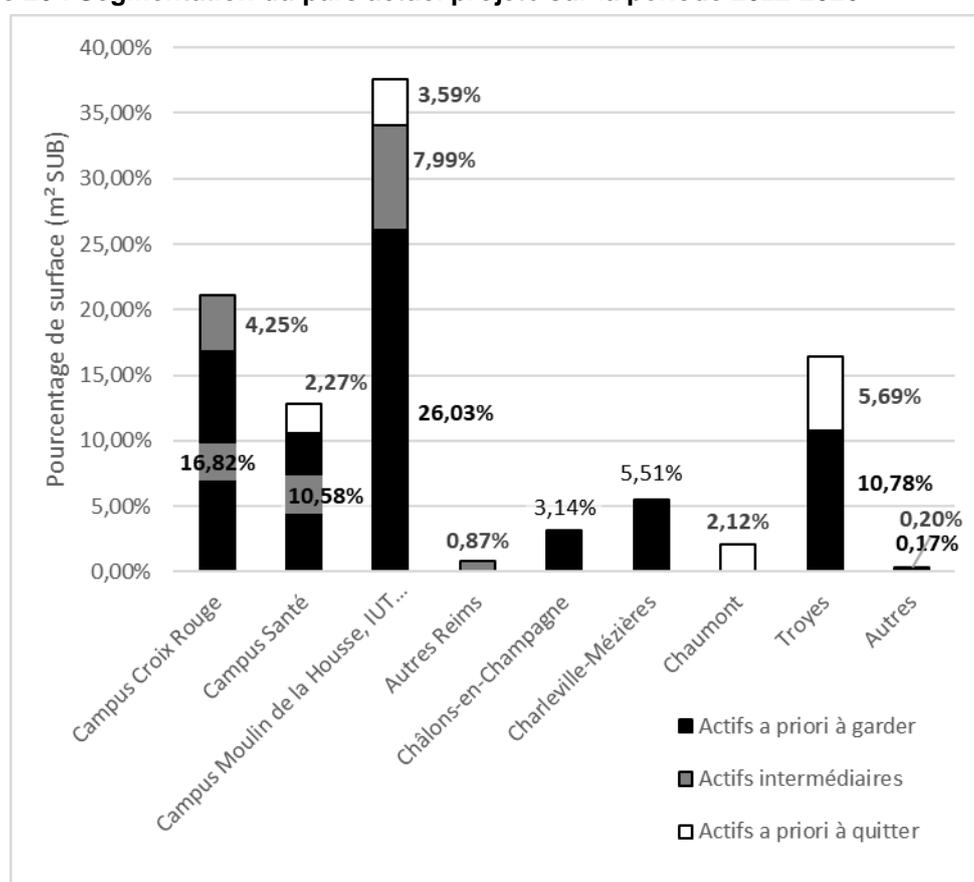
Campus	Intitulé Opérations	Type de travaux	2022	2023	2024	2025	2026
Châlons-en-Champagne	Extension de l'IUT de Châlons-en-Champagne - Création d'un campus unique îlot des savoirs	Opérations de construction neuve + premier équipement					
Reims, Campus Croix-Rouge	STAPS Enseignement Mutualisé	Opérations de construction neuve + premier équipement					
Reims, Campus Santé	Extension du pôle Santé	Opérations de construction neuve + premier équipement					
Reims, Campus Santé	Simulateurs dentaires, mobiliers, incubateur	Premiers équipements					
Reims, Campus Moulin de la House, IUT-RCC, Zone Farman	ESIReims - Extension	Opérations de construction neuve + premier équipement					
Reims, Campus Moulin de la House, IUT-RCC, Zone Farman	Enseignement mutualisé - Bâtiment 7 MDH	Premier équipement					
Troyes	Phase 1 : Rénovation énergétique bâtiment A et E	Transition énergétique					
Reims, Campus Moulin de la House, IUT-RCC, Zone Farman	Extension pôle Agro numérique - Bâtiment 18 MDH	Opérations de construction neuve + premier équipement					
Reims, Campus Santé	Laboratoire L3	Maintenance lourde - Réhabilitation					
Reims, Campus Moulin de la House, IUT-RCC, Zone Farman	Open Sciences Lab'z - MDH	Opérations de construction neuve					
Reims, Campus Moulin de la House, IUT-RCC, Zone Farman	Travaux complémentaires pôle Agro- MDH (Hangar VRD)	Aménagement et logistique					
Chaumont	Transfert INSPE - mutualisation	Opérations de construction neuve					
Reims, Campus Moulin de la House, IUT-RCC, Zone Farman	Bâtiment 12	Maintenance lourde - Réhabilitation					
Reims, Campus Moulin de la House, IUT-RCC, Zone Farman	Bâtiment 2-3 : Intelligence artificielle - MDH	Opérations de construction neuve + premier équipement					
Troyes	Troyes - Transfert INSPE bâtiment innovant	Opérations de construction neuve					
Reims, Campus Santé	Maison de la simulation (Phase 1)	Opérations de construction neuve					

En complément de cette vision bâimentaire par campus, des opérations patrimoniales sont prévues à l'échelle de l'établissement :

- la mise à jour du schéma directeur du campus Moulin de la Housse, IUT RCC et zone Farman (2023-2024) ;
- l'acquisition d'un système d'information patrimonial (2024-2025) ;
- l'aménagement des extérieurs dont les espaces verts et les voiries en intégrant la problématique de l'eau (2024-2027) ;
- l'étude cadastrale et relevés topographiques des sites dans le cadre du projet de dévolution (2025).

Ces opérations patrimoniales reflètent la segmentation du parc actuel sur la période 2022-2026 (figure 20). Cette segmentation à court-terme identifie particulièrement les libérations prévues par campus (actifs a priori à quitter) et les évolutions à prévoir pour le prochain SPSI (actifs intermédiaires).

Figure 20 : Segmentation du parc actuel projeté sur la période 2022-2026



2.3.1 Opérations de valorisation

La valorisation des actifs vise à diversifier les ressources et à disposer de fonds pour le maintien et le développement du parc. On distinguera deux types de valorisation :

- **Les valorisations dites patrimoniales ayant vocation à améliorer le bâti.** Elles généreront des gains indirects (baisse des consommations énergétiques, mutualisation de surfaces, gains d'exploitation, etc...).
- **Les valorisations à but économique** permettant de tirer des revenus directs (loyers ou produits de cession) ou plus largement au niveau des prestations de services de type formation

et recherche. Les gains seront réinjectés dans le budget annexe immobilier.

Selon les caractéristiques de chacun des campus et en s'appuyant sur le guide méthodologique « Valorisation immobilière, vie de campus & territoire » de décembre 2018, nous avons identifié des pistes de valorisations potentielles de notre patrimoine. Cette analyse, présentée ci-dessous, est détaillée plus finement dans l'annexe par campus du SPSI.

Les **biens actuellement identifiés pour être valorisés à titre économique sont des** bâtiments et/ou terrains : Villa Douce bien propre de l'URCA, site Odontologie libéré en 2024, terrains bâtiments modulaires à Croix Rouge et parcelles mutables du Moulin de la Housse. Pour chacun de ces sites, la cession ne sera pas le modèle systématique et les valorisations restent à concevoir, selon un schéma le plus efficient possible.

- **La cession de biens** : en cas d'une décision de cession, il nous faudra déterminer, une méthode pour libérer ces actifs (désaffectation/déclassement). La mise en concurrence par appel à manifestation d'intérêt (AMI) pourra être systématiquement envisagée. Cette politique de cession ou abandon de locations a déjà été initiée par la vente en 2022 d'un bien propre de l'université - le bâtiment IUTL, Reims – pour un montant de 1,5 M€ selon la valeur France Domaine).
- **La location ou mise à disposition d'outils et de locaux** nécessite d'harmoniser les procédures. Ce mode de valorisation reste à développer pour générer des revenus additionnels.
- **Une démarche interne concourant au développement et à l'attractivité des campus**, visera la conception de programmes mutualisés à concevoir avec des acteurs du secteur privé (entreprises, promoteurs...).

Tableau 12 : Synthèse des libérations d'immeubles enclenchées et à prévoir sur la période 2022-2026.

Bâtiment concerné	Surface (m ² SHON)	Opération réalisée	Année	Loyer (k€/an)	Charges de fonctionnement (fluides ; k€/an)	Produit de cession (M€)
Bâtiment IUTL 52, rue de Libergier, Reims	1 032 m ²	Cession à titre onéreux	2022	NA*	13 k€/an	1,5 M€
CCI Reims (Institut de la Vigne et du Vin) 5, rue des Marmouzets, Reims	129 m ²	Fin de mise à disposition gracieuse	2022	NA	NA	NA
Inspé Châlons-en-Champagne 1, boulevard Victor Hugo, Châlons-en-Champagne	7 377 m ²	Remise au propriétaire (CD51)	2023	NA	80 k€/an	NA
Bâtiment Odontologie 2, rue du général Koenig, Reims	5 681 m ²	Cession à titre onéreux	2024	NA	135 k€/an	4,4 M€ (estimation DIE 2021)
Inspé Troyes 6 avenue des Lombards, Troyes	7 474 m ²	Fin de mise à disposition gracieuse	2025	NA	80 k€/an	NA
Inspé Chaumont (hors Gymnase) 4 rue du 14 juillet, Chaumont	6 642 m ²	Fin de mise à disposition gracieuse	2026	NA	65 k€/an	NA
CREA 2, esplanade Roland Garros, Reims	1 789 m ²	Fin de location	2026	135 k€/an	75 k€/an	NA
Bâtiments modulaires Campus Croix-Rouge, Reims (et libération de l'assiette foncière)	5 353 m ²	Cession à titre onéreux	2026	NA	ND*	A l'étude
Annexe ESIREims 14, avenue Hoche, Reims	988 m ²	Fin de location (ou transfert sur d'autres activités)	2026 (scénario à l'étude)	182 k€/an charges comprises	NA	NA

Total des libérations potentielles	36 465 m ²		765 k€	5,9 M€
------------------------------------	-----------------------	--	--------	--------

* NA : non-applicable ; ND : non-déterminé

Nouvelles pour l'établissement, les activités de valorisation nécessiteront la mise en place d'une méthodologie, notamment pour en estimer les rendements et dans le strict respect des règles du Code de la commande publique. Comme le précise le rapport de la Cour des comptes⁹, les universités doivent pouvoir s'appuyer sur des conseils et expertises de prestataires externes pour valoriser leur patrimoine. En outre, encore au stade d'esquisse, ces projets dépendent également de l'avancement du dossier de candidature à la dévolution.

3 STRATEGIE D'INTERVENTION

La stratégie d'intervention vise à élaborer la stratégie d'entretien, le plan de maintenance et de gros entretien renouvellement (GER) sur un horizon de 5 ans afin de répondre aux objectifs de préservation du patrimoine, optimisation du parc, modernisation du parc via 4 objectifs principaux : techniques, réglementaires, de performance énergétique, stratégique et d'adaptation du patrimoine aux usages futurs. La démarche est de donner plus de lisibilité aux missions d'entretien du patrimoine et de préparer le plan pluriannuel d'investissement (PPI) qui est la base indispensable permettant aussi de quantifier les ressources humaines pour répondre à ces objectifs et de définir une stratégie d'achat et de commande publique.

3.1 [Objectifs de la stratégie d'intervention](#)

3.1.1 [Objectifs techniques](#)

La volonté de l'établissement est de sécuriser les activités et les données de la recherche en lien avec le contexte énergétique et climatique actuel.

Objectif technique 1 : Avoir un réseau électrique secouru pour les activités de recherche et la supervision des installations pour sécuriser la continuité de service.

Les activités de recherche au sein de l'URCA et notamment les enjeux autour de la continuité de service dévoilée lors de la mise en place du plan de continuité d'énergie à l'automne 2022 démontre que l'ensemble des activités sensibles de recherche doit être alimenté par un réseau d'infrastructures et ayant son secours autonome. Il convient donc de sécuriser les alimentations électriques et de prévoir un programme de secours avec de la maintenance préventive et la mise en place d'équipements de secours. Dès 2024, un bilan détaillé des puissances en lien également avec les nouveaux projets d'extension (pole agro MDH) sera finalisé pour une réalisation en 2025.

Objectif technique 2 : Assurer la bonne climatisation des salles techniques – serveurs.

Le réchauffement climatique et l'augmentation du stockage des données numériques font apparaître de nouveaux besoins en climatisation ou en refroidissement de ces locaux techniques prioritaires. Le futur

⁹ Dépêche AEF n°677892 : Immobilier : un rapport de la Cour des comptes fait neuf propositions pour améliorer la gestion du patrimoine universitaire – publiée le 30/08/2022.

déploiement du data center sur le campus Moulin de la Housse ainsi que les différentes installations techniques nécessitent de réguler les températures des installations. Cet objectif aura pour conséquences des aménagements d'infrastructures d'isolation, de ventilation et de climatisation.

Objectif technique 3 : Sécuriser les installations contre l'intrusion et les malveillances.

Les campus de l'URCA sont en majorité ouverts et nécessitent un important dispositif de gardiennage (750 k€ en 2022) ayant une action dissuasive, préventive mais parfois aussi corrective avec des actions concrètes contre des agressions et des actes de malveillance.

La sensibilité et la confidentialité de certaines activités de recherche, classifiées en ZRR, nécessitent une protection contre les activités d'intelligence économique. Des actions sont à programmer comme la construction d'un PC sécurité centralisé sur le campus MDH, la rénovation de la vidéo protection, et le renforcement de la sécurité passive des installations sensibles.

3.1.2 Objectifs réglementaires

L'établissement, en sa qualité de propriétaire (ou représentant du propriétaire) est tenu, au risque d'exposer sa responsabilité, de mettre aux normes les installations afin d'assurer la protection des biens et des personnes. Que les installations soient soumises au Code du travail ou à la réglementation des Etablissements Recevant du Public (ERP), l'URCA doit proposer un échéancier pluriannuel adapté aux priorités (préconisation des commissions périodiques, besoins des différents campus, etc.) et aux moyens financiers affectés.

Objectif réglementaire 1 : Accompagner la mise aux normes des installations et la sécurité incendie

Les mises aux normes des équipements, afin de répondre à la réglementation incendie, sont prioritaires. En effet, au regard de la réglementation incendie et des commissions de sécurité, des avis défavorables ont été formulés sur les campus de l'URCA et plus particulièrement sur le campus Moulin de la Housse.

Il convient, dès à présent, d'identifier un plan d'action pour remédier à ces non-conformités :

- Campus Croix-Rouge – bâtiment 2-3-4 (1ère catégorie) : de structure Pailleron, ce bâtiment ne peut pas être réhabilité, sa déconstruction doit être programmée. Une veille constante concerne le maintien en sécurité de ce bâtiment en attente d'une opération globale.
- Campus Moulin de la Housse - bâtiment 2/3 (1ère catégorie) : la rénovation est en cours d'étude et intégrée à l'opération « pôle d'intelligence artificielle ».
- Campus Moulin de la Housse - bâtiment 4 (1ère catégorie) : une étude est lancée en 2023.
- Campus Moulin de la Housse - bâtiment 5 (2ème catégorie) : une étude est lancée en 2023.
- Campus Moulin de la Housse - bâtiment 10 (3ème catégorie) : une étude est lancée en 2023.
- Campus Moulin de la Housse - bâtiment 7 (5ème catégorie) : inscrite au sein de la rénovation globale, cette opération est en cours de travaux.
- Campus Moulin de la Housse - bâtiments 1 - 5bis - 5ter - 8 - 9 - 11 - 12 et 13 (5ème catégorie) : ces bâtiments ne sont pas prioritaires et seront traités globalement lors des opérations de rénovation et de rénovation énergétique, selon la priorisation définie dans le schéma directeur.

Afin de répondre à ces avis défavorables, un chargé d'opérations est recruté en 2023 pour mettre en place un plan d'actions.



Objectif réglementaire 2 : Mettre aux normes l'accessibilité des locaux.

Afin de se conformer à la réglementation et aux obligations du propriétaire, des actions programmées autour du handicap sont lancées avec la rédaction en 2023 d'un schéma directeur du handicap associant les usagers aux réflexions quant à l'accessibilité des installations. Par ailleurs, le dossier ADAP déclaré en 2015 devra être finalisé pour 2025 selon les capacités de financement des projets, inscrits au PPI.

Tableau 13 : Progression de la mise en accessibilité bâtiminaire de l'URCA

Sites	Progression de la mise en accessibilité et coût associé à l'opération				
	Réalisé		A réaliser		
	2015	2016-2021	2022	2023	2024
IUT de Charleville	72%	96%		100% soit 5 k€	
Pôle Santé	77%	89%	93% soit 5 k€	100% soit 10 k€	
IUT de Troyes	52%	86%			100% soit 120k€
Croix Rouge	83%	96%	100% soit 159 k€		
INSPE Centre Reims	48%	65%			100% soit 60 k€
Moulin de la Housse	65%	85%	92% (352 k€)	100% soit 300k€	
IUT de Reims	57%	64%	65% soit 68k€	70% soit 120 k€	100% soit 720 k€
IUT de Châlons	63%	67%		100% soit 50k€	
Villa Douce	45%	45%	A définir selon scénario final		
Investissement annuel (k€)			584 k€	485 k€	900 k€

Enfin, parmi les actions prioritaires à mener, le schéma de signalisation doit être revu, mis à jour et déployé sur les sites avec un véritable enjeu d'accessibilité afin de guider les usagers sur les campus.

3.1.3 Objectifs énergétiques et environnementaux

Objectif environnemental 1 : Réduire la consommation en énergie et rénover le patrimoine dans l'objectif des cibles du Décret tertiaire et du plan climat-biodiversité

La réduction de la consommation en énergie s'articule autour de plusieurs axes avec l'optimisation de la production, la distribution, la rénovation énergétique des bâtiments et enfin, par le comportement des usagers.

Pour la première partie relative à la production, nous avons entrepris, lors de notre précédent SPSI, de raccorder nos campus aux réseaux de chaleur urbain. Seul l'IUT de Reims restait sur sa propre production en énergie gaz. En 2023, les travaux de suppression de cette chaufferie sont budgétés et l'IUT sera raccordé au réseau de chaleur urbain du campus Moulin de la Housse (chaufferie biomasse). A ce titre, 80% des bâtiments de l'ensemble du parc immobilier sont reliés à des réseaux de chaleur biomasse urbain ou interne.

Pour la partie distribution de chaleur, une première phase de rénovation a été réalisée en 2022 et sera poursuivie en 2023 lors de l'extension du raccordement actuel vers le bâtiment 18 et l'IUT RCC – site de Reims.

La rénovation énergétique des bâtiments les plus énergivores (MDH et IUT Reims) est à programmer par phases selon le plan pluriannuel d'investissement. En effet, sur la base des diagnostics énergétiques de 2012, une démarche sera engagée au second semestre 2023 pour actualiser les DPE, établir des diagnostics énergétiques avec scénarii de rénovation puis initier un schéma directeur de l'énergie permettant de prioriser et de programmer les travaux de rénovation mais aussi d'établir une stratégie sur les énergies renouvelables par un plan de déploiement du photovoltaïque.

Enfin et pour accompagner le changement et la surveillance des consommations, un plan de déploiement de sous compteurs sera finalisé en 2023 avec reports des consommations. Associés aux données mises à jour dans OPERAT, servant à fixer les objectifs du Décret tertiaire, ces éléments sont une aide à la décision pour l'élaboration du Plan Pluriannuel d'Investissement quant à la rénovation énergétique.

Sur le plan des usages, et en complément du plan de sobriété et d'une campagne sur l'écogestes, mis en place en 2022, nous avons adhéré au Challenge de l'Etat, CUBE, visant à faire réaliser des économies d'énergie sur le comportement des usagers. Le siège a été identifié comme bâtiment pilote de ce challenge. Les procédures et la méthode seront ensuite dupliquées dans les campus.

Par ailleurs et pour souligner la volonté de l'établissement sur ce sujet à forts enjeux, un comité énergie a été créé à l'automne 2022. Piloté par la DGS avec le vice-président délégué en charge des moyens et du patrimoine, la vice-présidente déléguée à la responsabilité sociétale et à la transition écologique, le vice-président délégué au numérique et le conseiller du résident aux finances, il permet de coordonner les actions et de fixer des objectifs intermédiaires. En effet, un suivi des consommations et productions énergétiques du parc immobilier ainsi que des émissions de gaz à effet de serre associées.

Objectif environnemental 2 : Protéger la ressource en eau

Cette stratégie environnementale vise à préserver la ressource naturelle en eau par une surveillance des réseaux, une réduction de la perte sur la distribution et la sensibilisation aux usages.

Dans la même démarche que pour les réseaux électriques et de chaleur, l'action prioritaire (2023-2024) sera de déployer des sous-compteurs, afin de disposer d'un report de gestion centralisé avec des alertes de surconsommations.

Des diagnostics des réseaux seront à réaliser en 2024, et selon les résultats, des rénovations à prévoir. Enfin, et au quotidien dans les bâtiments, les services techniques continueront à mettre en place des dispositifs économes en eau (chasse WC, mousseur etc..).

Enfin, des réflexions seront menées sur la gestion des eaux de pluies pour réduire le rejet de ces eaux par une infiltration par parcelle, en étudiant la désimpermeabilisation des sols (ex : enrobées drainantes sur les espaces de stationnement, comme réalisé sur un parking rénové en 2022 sur le campus Croix-Rouge), voire la réutilisation des eaux de pluies. Ces réflexions seraient à intégrer aux projets de réhabilitation bâtementaire et construction neuve.

Plus globalement, une étude de la gestion de l'eau est à prévoir sur le campus Moulin de la Housse pour gérer la ressource en eau à l'échelle du campus et non plus à l'échelle des bâtiments. Cette étude pourrait inclure un bassin de rétention/décantation aménagé dans un souci de préservation de la biodiversité.

Objectif environnemental 3 : Préserver la biodiversité

Les deux campus rémois principaux font l'objet d'un intérêt patrimonial riche en termes d'espaces verts et de biodiversité. Un plan d'aménagement des campus a permis la tonte différenciée afin de préserver des corridors de biodiversité tout en permettant le maintien de tontes traditionnelles de sécurité à proximité des bâtiments et sur les axes de circulation. En 2023, sera initié un projet pour une mise en œuvre de nichoirs, d'hôtels à insectes, de tas de bois voire de murs à pierres sèches sur le Campus Moulin de la Housse.

Quant au campus Croix-Rouge, ce dernier se situe dans la trame verte de la collectivité territoriale avec des actions à mettre en place. Des groupes de travail, sous pilotage de la ville de Reims, seront prochainement mis en place.

Objectif environnemental 4 : Prioriser les mobilités douces

L'implantation géographique des campus, en cœur urbain ou en périphérie, nécessite une réflexion sur les mobilités tant pour le personnel que pour les nombreux étudiants amenés à se déplacer par voie routière ou via les réseaux de transports urbains ou interurbains.

En ce qui concerne les déplacements pour les campus rémois, l'URCA est membre du comité des partenaires mobilités du Grand-Reims, participe avec la ville de Reims au plan « Reims à vélo » et au plan des mobilités électriques avec des actions concrètes telles que des abris vélo protégés et sécurisés, des boxes à trottinettes et des bornes de recharge de véhicules électriques. Ces actions sont d'ailleurs dupliquées sur les autres campus en coordination avec les collectivités territoriales.

3.2 Opérations envisagées

Les opérations d'intervention sont renseignées dans l'onglet « opérations d'intervention » de l'annexe 2.

Pour rappel, les principales opérations d'intervention prévues concernent la sécurisation, la mise aux normes pour assurer la continuité de service et la transition énergétique sur le campus Moulin de la Housse et l'IUT RCC.

Tableau 14 : Opérations d'intervention envisagées entre 2022 et 2026

Campus	Intitulé Opérations	Type de travaux	Interventions techniques	Accessibilité	Amiante	Energie et environnement	2022	2023	2024	2025	2026
Campus Moulin de la Housse, IUT-RCC, Zone Farman	IUT RCC - site de Reims	Mise aux normes - rénovation énergétique des amphithéâtres		x	x	x	x	x	x		
Campus Moulin de la Housse, IUT-RCC, Zone Farman	IUT RCC - site de Reims	Raccordement à la chaufferie Moulin de la Housse				x		x			
URCA	Tous campus	Relevés topographiques (dévolution du patrimoine)						x	x		
URCA	Tous campus	Climatisation des data center	x			x		x	x		
URCA	Tous campus	Mise en accessibilité		x	x			x	x	x	
URCA	Tous campus	Pose de sous compteurs (Eau énergie)						x	x		
URCA	Tous campus	Mobilités douces (Bomes IRVE - abri vélo)				x		x	x	x	
URCA	Tous campus	Sécurisation des sites	x						x	x	
Campus Moulin de la Housse, IUT-RCC, Zone Farman	Bâtiment 5 - MDH	Rénovation énergétique et mise aux normes incendie	x	x	x	x			x	x	
Campus Moulin de la Housse, IUT-RCC, Zone Farman	Bâtiment 10 - MDH	Rénovation énergétique et mise aux normes incendie	x	x	x	x			x	x	
Campus Moulin de la Housse, IUT-RCC, Zone Farman	Campus Moulin de la Housse	Réseau électrique secouru	x			x				x	
Campus Moulin de la Housse, IUT-RCC, Zone Farman	Bâtiment 4 - MDH	Rénovation énergétique et mise aux normes incendie	x	x	x	x				x	x
Campus Moulin de la Housse, IUT-RCC, Zone Farman	IUT RCC - site de Reims	Rénovation énergétique				x					x
Campus Moulin de la Housse, IUT-RCC, Zone Farman	Autres bâtiments - MDH selon schéma directeur	Rénovation énergétique et mise aux normes incendie	x	x	x	x					x

4 SYNTHÈSE DE LA PHASE STRATÉGIE

Pour répondre aux besoins et aux évolutions des usages, l'URCA a engagé une stratégie lisible et participant la qualification des différents sites.

- **La stratégie patrimoniale vise à optimiser la performance du patrimoine immobilier**

Les grandes opérations immobilières en cours ont engagé la transformation des campus. Ce sont plus de 200 M€ déployés pour ces travaux :

- 115 M€ déjà réalisés,
- 140 M€ de travaux identifiés et nécessaires sur la période 2022-2026 (dont 122 M€ financés par recettes extérieures et 11 M€ financés par l'URCA - annexe 2 – Stratégie : onglet financement-campus).

Le besoin complémentaire au-delà de ces périodes est évalué à plus de 100 M€.

Les évolutions immobilières se poursuivront et se concrétiseront par l'accompagnement de projets transversaux au service de la formation, de la recherche et de la vie étudiante. Il s'agit notamment de :

- Continuer à qualifier et maîtriser les espaces de travail (formation et administration) par la rationalisation des surfaces, le renforcement des taux d'occupation, le développement des équipements numériques, l'adaptation au télétravail ;
- Conforter des lieux de vie étudiante par la multiplication des tiers lieux ;
- Être réactif pour adapter les surfaces de recherche aux évolutions et aux projets, en lien avec l'écosystème local.

Les opérations sont menées dans un souci constant de préservation de la ressource naturelle et d'accompagnement à la transition écologique et environnementale.

De plus, le renforcement du suivi et du pilotage de la fonction immobilière permettra à l'établissement de développer des opérations de valorisation (patrimoniales et économiques), inhérentes à la dévolution du patrimoine.

- **La stratégie d'intervention consiste à conserver et à préserver le patrimoine**

De nombreuses opérations techniques et réglementaires sont planifiées sur la période 2022-2026 pour un montant de 35,8 M€ HT (annexe 2 – Stratégie : onglet financement-campus). Les priorités visent la sécurisation électrique, la régulation thermique d'installations techniques, la lutte contre la malveillance et la finalisation du plan de mise aux normes installations sécurité incendie.

Ces opérations, identifiées à 5 ans, s'articulent directement avec les objectifs énergétiques et environnementaux du décret tertiaire et du plan climat biodiversité pour la réduction des consommations, la préservation de la ressource en eau et les mobilités douces.

5 SUIVI DE LA MISE EN OEUVRE DU SPSI

La mise en œuvre du présent SPSI sera suivi par un comité de mise en œuvre du SPSI avec un reporting semestriel relatif à :

- **l'actualisation des données patrimoniales (OAD)** avec, comme indicateurs clés, le taux de complétude, les notes de préservation, optimisation et modernisation, les différents tableaux de bord de l'OAD, dont l'énergie, la satisfaction des usagers ;
- **la réorganisation de l'équipe patrimoniale** (en central et en composante, parcours de formation / professionnalisation de la fonction immobilière) ;
- **la soutenabilité du budget annexe de l'immobilier** (notamment du fonds de roulement mobilisable) et le suivi du PPI, avec les indicateurs de charges de fonctionnement/m² et de GER/m² ;
- **les opérations en cours**, tant patrimoniales que d'intervention.

De plus, un reporting annuel de la mise en œuvre du SPSI sera réalisé auprès du conseil d'administration tant pour mesurer l'atteinte des objectifs assignés à la stratégie immobilière que pour entretenir une veille permettant d'appréhender les contraintes et opportunités survenant dans le temps, d'analyser leur impact sur les projets, et d'opérer les arbitrages pouvant conduire à amender la stratégie initiale.

6 PROJECTIONS DE LA STRATEGIE PATRIMONIALE ET D'INTERVENTION AU-DELA DU SPSI

Les opérations immobilières connaissent une évolution significative ces dernières années et cela s'accompagne d'une consolidation de la fonction patrimoniale. La dévolution amplifiera ce processus vers une gestion immobilière renforcée et dédiée.

Les investissements inscrits aux deux SPSI (2017/2021 et 2022-2026) confortent la requalification visible des campus, pour aller vers plus d'efficacité fonctionnelle et financière. Aussi le présent SPSI constitue une étape transitoire et nécessaire. En poursuivant dans cette lignée, l'ensemble des résultats finaux, et notamment la rationalisation, seront plus perceptibles à l'horizon du SPSI 2027-2031.

6.1 [Concernant la stratégie patrimoniale](#)

Les opérations d'investissement lourd (souvent conçues en plusieurs phases) devront se poursuivre pour répondre aux nombreux besoins universitaires. Cela permettra également de faire aboutir la démarche de rationalisation et d'abandon de biens intermédiaires. Le besoin complémentaire, au-delà de 2027, est estimé à 115 M€.

Les grandes opérations prioritaires, d'ores-et-déjà identifiées, sont les suivantes :

- **Campus Croix-Rouge** : Déconstruction du bâtiment 2-3-4 et reconstruction d'un espace permettant par rationalisation l'accueil de l'Inspé de Reims (actuellement localisé dans la zone Farman),
- **Campus Santé** : Phase 2 de la maison de la simulation en santé,
- **Campus Moulin de la Housse, IUT RCC – site de Reims et zone Farman** : Rénovation des espaces en lien avec la stratégie de l'établissement sur la recherche, l'innovation, l'entrepreneuriat et le désenclavement du campus pour permettre une meilleure visibilité et attractivité du campus. Chaque opération de rénovation intégrera dans une dimension transversale les enjeux de transition énergétique.
- **Campus périphériques** : Rationalisation des surfaces de Chaumont (si l'opération n'est pas concrétisée avant) ; Phase 2 de la rénovation énergétique de l'IUT de Troyes ; Rénovation énergétique sur le campus Sup'Ardennes de Charleville Mézières.

L'annexe par campus du SPSI présente également les perspectives identifiées pour le prochain SPSI (2027-2031).

6.2 [Concernant la stratégie d'intervention](#)

La programmation pluriannuelle prévoit au terme de ce SPSI une mise à niveau effective du parc sur le plan accessibilité et sécurité. De grosses interventions de GER resteront nécessaires, notamment pour poursuivre les réhabilitations énergétiques sur le Moulin de la Housse et l'IUT Reims.

La pérennisation du GER à 20€ HT/m² permettra d'entretenir et de maintenir l'état du parc à niveau.

Le rythme d'intervention s'articulant avec les capacités financières, la question de la disponibilité des aides de l'Etat et des autres partenaires reste posée (règles d'attribution des fonds CPER, appels à

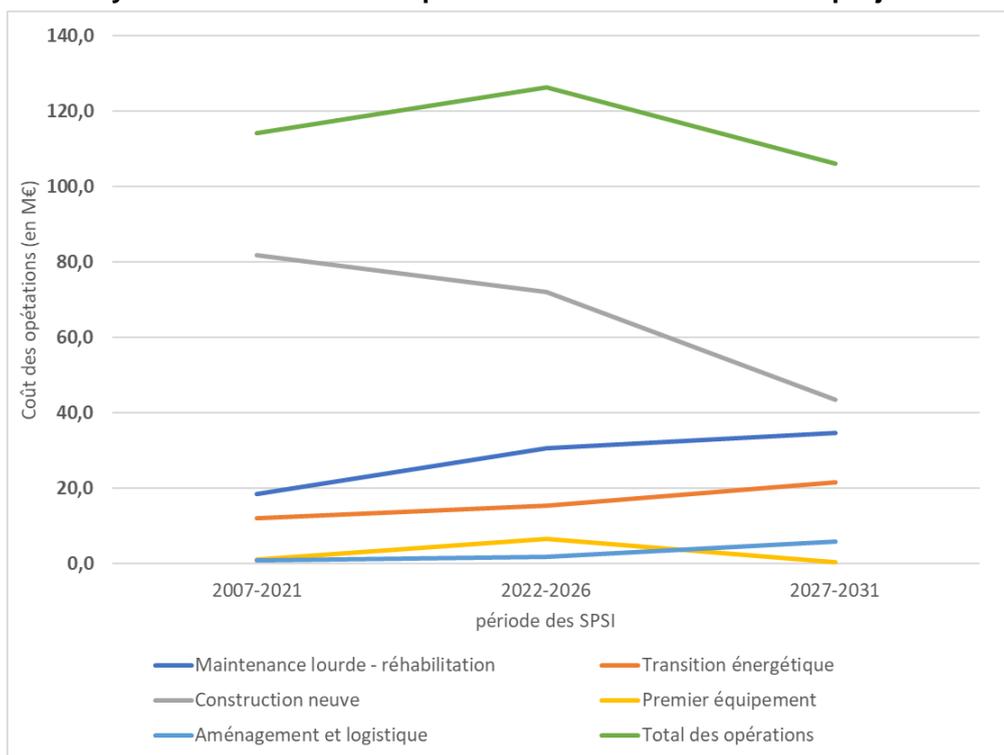
projets exceptionnels type fond de relance, prise en compte du GER dans la SCSP) et devra mobiliser l'équipe patrimoniale pour anticiper et diversifier les ressources dédiées à l'immobilier. La démarche de valorisation et de mobilisation de ressources propres conditionnera l'avancée des investissements.

7 COÛT ET FINANCEMENT DES OPERATIONS IMMOBILIERES

7.1 Coût des opérations

Les coûts des opérations prévues sur la période 2022-2026 sont présentés dans l'annexe 2 (onglet « Coûts – financement »). Une analyse plus détaillée sur les 3 périodes glissantes du SPSI est proposée en annexe et reprise dans la figure 21. Le coût total des opérations environne les 120M€ au fil des SPSI. Une diminution des opérations de construction neuve s'amorce dès la période 2022-2026 et est compensée par une augmentation des opérations maintenance lourde – réhabilitation intégrant très régulièrement les mises aux normes et les travaux de transition énergétique. Selon les prévisions futures, ces tendances risquent de se maintenir sur la période 2027-2031.

Figure 21 : Synthèse des coûts des opérations réalisées en cours ou projetées sur le parc



Le coût total des opérations inscrites sur la période du SPSI s'élève à 193 M€, (distinguant les opérations patrimoniales pour 147 M€ et d'intervention pour 46 M€) Le détail figure dans le tableau de l'annexe 2.

Une projection des besoins restant au-delà de 2026, à ce stade très estimatives, s'élèverait à plus de 100 M€.

Récapitulatif du coût des opérations immobilières et d'intervention (synthèse tableau annexe 2)

	Projets inscrits au SPSI 2022-26				Projets à mener ultérieurement
	Cout total	Financements externes	Fonds propres URCA	Reste à financer	
Opérations patrimoniales	147	122	13	12	60
Opérations d'intervention	46	1	24	21	55
TOTAL	193	124	37	33	115

7.2 [Financement des opérations](#)

La recherche de financements extérieurs :

Malgré les besoins de réhabilitation de son patrimoine, il faut rappeler que l'URCA n'a pas bénéficié de financement dans le cadre de l'opération Campus, elle a néanmoins recouru à un plan ambitieux et exceptionnel de revalorisation de son patrimoine dans le cadre du précédent CPER (2015-2020) de près de 78 M€ (dont 55 M€ en provenance des collectivités territoriales : Grand Reims, département de la Marne, et région Grand Est pour 44 M€) et destiné aux campus rémois. Les équipes d'ingénierie de la région Grand Est, en coordination avec celles de l'URCA, en assurent (pour les opérations en cours) la maîtrise d'ouvrage. L'établissement a complété ces interventions par une politique active d'investissements et d'ingénierie, comme en témoigne le tableau 8 (page 36) relatif aux dispositifs de montage et de financement des grands projets immobiliers de l'établissement.

Par ailleurs, plusieurs interventions significatives (sous maîtrise d'ouvrage des collectivités) sont à noter sur les campus périphériques dont 29 M€ pour Châlons-en-Champagne et Charleville-Mézières (voir ci-dessus) ; auxquels s'ajoutent les 13,3 M€ du « plan de relance » (sous maîtrise d'ouvrage URCA) dédiés à la réhabilitation énergétique de deux bâtiments (IUT de Troyes et bâtiment 7 du campus Moulin de la Housse à Reims).

Le CPER (2016 – 2020) et le plan de relance (2020) ont permis de créer une véritable dynamique sur le pan immobilier et la candidature à la dévolution en est une des conséquences. L'objectif est aujourd'hui de capitaliser et d'entretenir une permanence au niveau du financement de l'ensemble des opérations immobilière tant sur le plan d'opérations patrimoniales d'envergure qu'au niveau d'opérations d'intervention permettant des corrections et des adaptations.

Les potentialités du modèle économique reposent pour une majeure partie sur des éléments structurants fondamentaux et complémentaires. En effet, si l'effort de l'établissement depuis 2016 est remarquable et maximisé sur le plan des financements associées au patrimoine sur ressources propres, il reste évident que des apports exogènes sont indispensables.

- La **mise en place d'un PPI validé par le CA** de l'université, inscrit sur trois années de 2023 à 2025, constitue l'élément le plus stable et le plus maîtrisé. Il s'appuie sur l'hypothèse de résultats d'exploitation positifs engendrant une capacité d'autofinancement au sein du fonds de roulement et donc des investissements. Cette logique sera renforcée par la mise en place, dans le cadre du budget de l'établissement 2024, d'un budget annexe immobilier (BAIM) qui, dans une certaine mesure, permettra d'une part de « sanctuariser » les financements dédiés à l'immobilier et d'autre part de donner de la visibilité à la soutenabilité des opérations immobilières et plus largement de l'établissement.
- Le **contrat plan état région (CPER)**, deuxième source de financement exogène, s'inscrit sur une durée de 7 ans. A ce titre, il est évident que le CPER 2016 – 2022 d'un montant de 78 M€ reste et restera très certainement exceptionnel. Le présent CPER d'un montant de 25 M€ est un retour à la normale et concerne deux opérations de construction neuve et de réhabilitation.
- Le **plan de relance 2020** s'est exprimé dans une même logique que le CPER mais sur un temps plus court et pour un objectif précis. Il y a fort à parier que ce principe sera renouvelé et qu'il est indispensable pour l'université d'anticiper la préparation de dossier pour avoir la capacité de répondre très rapidement. A noter que le plan de relance 2020 a constitué un apport de 13 M€ pour l'université. Des financements extérieurs, pour lesquels l'établissement devra encore s'engager de manière très volontariste pourront être mobilisés au travers de candidatures aux appels à projets (CPER, Plan de relance, AAP type résilience...), de recherches de subventions des collectivités territoriales (FEDER, ADEME, DETR, DSIL, les agences de l'eau ; en qualité d'établissement public, l'université pourrait peut-être être éligible) et développer des partenariats privés sur l'innovation et la recherche (en élargissant les ressources à l'infrastructure sur une vision globale du projet).
- Enfin, la **valorisation du patrimoine** constitue également un levier inévitable pour assurer le financement. A l'état embryonnaire pour l'instant, deux opérations pourraient être rapidement profitables à l'établissement. Plus largement, la valorisation requiert des investissements et des ressources humaines spécifiques qui vont commencer à être déployées pour inscrire véritablement notre établissement dans cette démarche. L'alinéa suivant propose des projections financières pour les dix prochaines années qui restent très hypothétiques et nécessitent d'être consolidés, mais qui fournissent une première base pour diversifier les ressources propres dédiées à l'immobilier.

En dehors de ces financements directs, il existe des pistes d'économie en lien avec l'amélioration qualitative du patrimoine qui se situent au niveau de l'énergie et des coûts d'exploitation qui devraient être à la baisse. Enfin, la prise en compte du patrimoine et de ces transitions devra faire l'objet d'une

réflexion approfondie au sujet des prélèvements relatifs aux différentes activités de l'établissement. Une généralisation et une adaptation de ces prélèvements est à initier pour limiter leur marginalisation.

Sur un plan chiffré, le besoin de financement du SPSI 2022-2026 se situe à hauteur de 193 M€ (en tenant compte des CPER et du plan de relance qui fortifient fortement le montant). Actuellement 123 M€ sont financés sur ressources extérieures, 36 M€ s'appuient sur des ressources propres à partir du plan pluriannuel (PPI) pour la période concernée ; 33 M€ reste à trouver pour le financement des opérations concernées par le SPSI 2022-2026 (Annexe 2 – Stratégie – onglet financement – campus). Par extension, il est indispensable de renforcer les ressources humaines de la DPLDD comme décrit ci-dessus (paragraphe 3.2, page 41). En raison de l'évolution du contexte économique et technique, des ajustements d'opérations pourraient être mises en place, notamment le report d'opérations au SPSI suivant. Enfin, et au-delà des chiffres évoqués précédemment, 115 M€ seront nécessaires pour finaliser la remise en état complète du patrimoine (estimation projetée pour le SPSI 2027-2031).

Ces éléments mettent en exergue la recherche de maximalisation budgétaire de l'université pour son immobilier tout en préservant la soutenabilité de l'établissement. Vous trouverez ci-dessous un tableau récapitulatif du plan de financement global du SPSI. A très gros grains, la rénovation globale de l'URCA dans le cadre de la transition écologique et la mise en œuvre de son projet sur le plan bâtiminaire nécessite entre 250 et 300 millions.

Tableau 15 : Hypothèse mobilisation fonds propres de l'établissement

	Montant financé (M€)
70% FdR mobilisable (4,5 M€/an) pour le bâtiminaire**	6,3
PPI 2022-2025	26
Cession Odontologie	1,5
Cession Modulaires + fonciers campus Croix rouge	1,5
TOTAL Soutien établissement (dont Cession)	35,3

** : sous réserve d'un résultat positif

Le financement sur ressources propres :

Tableau 16 : Reste à charge pour les dépenses d'investissement 2023-2025

	2023	2024	2025	2023-2025	%
Formation et vie étudiante	8 843 169	6 224 869	1 577 340	16 645 378	48%
Bâtimentaire	6 918 169	5 704 869	932 340	13 555 378	
Numérique	1 925 000	520 000	645 000	3 090 000	
Recherche	3 570 000	1 305 000	2 400 000	7 275 000	21%
Bâtimentaire	2 530 000	620 000	1 500 000	4 650 000	
Numérique	50 000	50 000	50 000	150 000	
Matériel scientifique	990 000	635 000	850 000	2 475 000	
Support	1 169 000	788 000	788 000	2 745 000	8%
Bâtimentaire	45 000	45 000	45 000	135 000	
Numérique	1 124 000	743 000	743 000	2 610 000	
Accueil usagers et personnels	2 820 000	2 430 000	2 655 000	7 905 000	23%
Bâtimentaire	2 820 000	2 430 000	2 655 000	7 905 000	
TOTAL	16 402 169	10 747 869	7 420 340	34 570 378	100%
Récapitulatif bâtementaire	12 313 169	8 799 869	5 132 340	26 245 378	76%
Autres dépenses d'investissement	4 089 000	1 948 000	2 288 000	8 325 000	24%

Pour la période 2023-2025, le plan pluriannuel d'investissement voté en CA (janvier 2023) flèche 76% des dépenses d'investissement de l'établissement vers le patrimoine, soit 26,24 M€ (tableau 16). Pour compléter la prévision financière, le soutien établissement pour les années 2022 et 2026 peuvent être estimés à 3,6 M€ annuel sur l'hypothèse d'un résultat positif, avec 70% du fonds de roulement mobilisable dédié à l'immobilier. Soit un total estimé à 33,2 M€ de soutien établissement pour la période SPSI 2022-2026. A cela s'additionne le potentiel produit des 2 prochaines cessions (bâtiment Odontologie et bâtiments modulaires et foncier associé sur le campus Croix-Rouge) estimé à 3 M€. Cela démontre la soutenabilité du financement URCA des opérations du SPSI 2022-2026 de 36 M€ (Annexe 2 – Stratégie – onglet financement – campus).

Enfin, comme recommandé par l'inspection générale de l'enseignement du sport et de la recherche dans son rapport d'audit de pré-dévolution, un pilotage fin du PPI devra être accompagné par des indicateurs de suivi de notre budget, notamment du fonds de roulement mobilisable. La variable d'ajustement consistant empiriquement au report du lancement de nouvelles opérations immobilières.

7.3 [Valorisation](#)

Articulée à la candidature de l'établissement à la dévolution du patrimoine, la valorisation est un enjeu à développer au sein de l'URCA. Les transferts de propriété et l'analyse de la valeur du marché exigeront le recours à des experts patrimoniaux.

Comme détaillé précédemment (chapitre 2.3.1, page 69), on distingue 2 catégories de valorisation (patrimoniales et économiques). Les premières actions de valorisation économique généreront des économies et revenus, permettant ainsi d'amorcer le financement des opérations patrimoniales pour l'amélioration de la santé du bâti du parc immobilier.

Sur la période 2022-2026, et en fonction des décisions relatives à la dévolution, seront ciblés en priorité pour générer des recettes : la Villa Douce (bien propre de l'URCA ; création d'une société publique

locale dès 2023 pour enclencher sa valorisation), le site Odontologie libéré en 2024, l'assiette foncière des bâtiments modulaires du campus Croix-Rouge et éventuellement les terrains de parcelles mutables du Moulin de la Housse. Amorcés avec des partenaires du territoire, les modèles économiques ne portent pas sur des cessions systématiques.

Les études réalisées dans le cadre du dossier de dévolution du patrimoine ont permis de cibler des hypothèses de financement pour les opérations immobilières constitué de plusieurs postes de recettes (rationalisation des coûts d'exploitation, valorisation additionnelles, valorisation d'attractivité par mise à dispositions) et recettes de subventions.

Les recettes de valorisation, additionnelles à notre plan de financement, s'élève à 60 M€ sur 10 ans sur une première estimation (tableau 17).

Tableau 17 : Projections financières en lien avec la valorisation du patrimoine immobilier.

Actions de valorisation ou de gains financiers	Recettes (€) estimées sur 10 ans (2025-2035)
Rationalisation des coûts (Economies)	
Economies d'énergie (-40% en 2030 versus 2019) hors plan de productions d'énergies à l'étude Hypothèse : 80 k€/an, avec une inflation de 5%/an	1 136 543 €
Economies de charge de fonctionnement hypothèse : 20 000m ² x33,4€ de fctmt/m ² x10 ans - inflation à 5%/an	9 518 547 €
Total	10 655 090 €
Valorisation additionnelle (Recettes)	
Location Villa douce (Hypothèse d'une location à 12,3€/m ² /mois - 2 230m ²) le scénario de la location de ce bâtiment emblématique est actuellement à l'étude. Il aurait l'intérêt de financer la mise aux normes du bâtiment et d'accroître sa valeur. Une cession est estimée à 4,4M€ selon estimation de la DIE en 2016)	4 688 240 €
Cession Odontologie Hypothèse d'une cession selon l'estimation DIE (2021)	4 400 000 €
Cession Inspé (Siège) - propriété URCA Hypothèse d'une cession à l'horizon 2035	1 900 000 €
Cession Terrain modulaire (Croix-rouge) Hypothèse d'une cession du foncier	2 000 000 €
Location Terrain modulaire MDH Hypothèse : 2000 m ² x100€x10 ans	2 000 000 €
Valorisation des loyers Start-up* Hypothèse : 45% augmentation du loyer (actuellement 100€/m ² ; location de 75m ²) et tripler le nombre de start-up hébergées (actuellement 5) - inflation à 5%/an	2 418 706 €
Prestation de service* : Utilisation des plateformes technologiques (Roméo, URCA Tech, etc.) Hypothèse : 100 k€/an sur 10 ans - inflation à 5%/an	1 420 679 €
Total	18 827 624 €
Attractivité des campus - prestation de services	
Valorisation des campus (AOT : foodtruck, épicerie de proximité, etc.) Hypothèse : 9000€/an/campus x 6campus x 10 ans - inflation de 5%/an	767 167 €
Total	767 167 €
Revenus/Subventions en lien avec les territoires	
Appel à projet immobilier Hypothèse : estimation de 1M€ par an	10 000 000 €
Financement collectivités locales - CPER Hypothèse : 20 M€ sur 10 ans (CPER 2028-2032)	20 000 000 €
Total	30 000 000 €
Total des financements possibles des opérations immobilières	60 249 881 €

* : selon un scénario optimiste

CONCLUSION

L'université de Reims Champagne Ardenne est gestionnaire d'un parc immobilier de 264 675 m² SHON constitué à 75,6% de bâtiments propriété de l'État. L'état de ce parc est variable et globalement satisfaisant (54,7% des bâtiments sont classés « satisfaisant » ou « très satisfaisant »). Le parc immobilier a été fortement amélioré des dernières années grâce au financement d'opérations immobilières par le CPER (2015-2020) de 77,6 M€, qui se finaliseront pendant la période du SPSI 2022-2026. La trajectoire impulsée par ces opérations se poursuit sur l'ensemble des campus de l'université en parfait accord avec la stratégie de l'établissement sur les activités de recherche, d'innovation, de formation et de vie étudiante. Chaque opération immobilière intègre les réglementations en rigueur et les enjeux de rationalisation et d'amélioration de la performance énergétique du parc. Même si les résultats de rationalisation ne sont pas encore perceptibles à l'échelle globale, en raison des opérations « tiroirs », les cessions et les libérations d'immeuble deviendront régulières au cours de la période 2022-2026. A ces grandes opérations immobilières s'ajoute également la stratégie d'intervention, qui vise à entretenir et maintenir le parc.

Ainsi, le SPSI 2022-2026 projette un investissement patrimonial de 193 M€ (dont 160 M€ déjà financés et 33 M€ restent à financer). La diversification des ressources immobilières sera un axe de progression à entretenir tout au long de la période couverte par ce SPSI.

Enfin, parallèlement à ces opérations immobilières, l'université a initié la démarche de dévolution et doit, pour y parvenir, encore mettre à niveau son organisation RH et financière en restructurant la fonction patrimoniale, actuellement trop présente en composantes, et en proposant une soutenabilité financière de l'immobilier au travers d'un budget annexe et de suivi d'indicateurs financiers.