



# PROCÈS-VERBAL du Conseil d'administration

Séance du 13 mars 2018

## Sommaire

<b>1. APPROBATION DU PROCES-VERBAL DE LA SEANCE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 23 JANVIER 2018 .....</b>	<b>4</b>
<b>2. INFORMATIONS DU PRESIDENT .....</b>	<b>6</b>
<b>3. POINTS SOUMIS A DISCUSSION .....</b>	<b>8</b>
3.1 COMPTE FINANCIER 2017 – RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES – VOTE DU COMPTE FINANCIER ET AFFECTATION DES RESULTATS .....	8
3.1 BIS COMPTE FINANCIER 2017 DE LA FONDATION PRESSES UNIVERSITAIRES DE STRASBOURG ET AFFECTATION DU RESULTAT .....	8
3.2 SCHEMA DIRECTEUR DU NUMERIQUE 2 – POINT REPORTE .....	15
3.3 TRANSFERT DES ACTIFS DU CENTRE DE PRIMATOLOGIE.....	15
3.4 CREATION D'UNE PRIME DE RECONNAISSANCE DE L'IMPLICATION PEDAGOGIQUE SUR LE FONDEMENT DE L'ARTICLE L.954-2 DU CODE DE L'ÉDUCATION AU SEIN DE L'UNIVERSITE DE STRASBOURG .....	17
<b>POINTS REMONTES .....</b>	<b>22</b>
4.8 DELIBERATION DE LA CFVU .....	22
4.8.3 Admission en Master à l'Université de Strasbourg pour l'année universitaire 2018-2019.....	22
<b>4. POINTS NON SOUMIS A DISCUSSION .....</b>	<b>27</b>
4.1 DIRECTION DES FINANCES .....	27
4.1.1 Catalogue des tarifs 2018 – Numéro 2 .....	27
4.1.2 Concession de logement par nécessité absolue de service.....	27
4.2 INSTITUT INTERNATIONAL D'ÉTUDES FRANÇAISES : EXONERATIONS ET REMBOURSEMENTS DES FRAIS SPECIFIQUES IIEF .....	27
4.3 EM STRASBOURG.....	28
4.3.1 Dépenses à caractère social : Noël des enfants .....	28
4.3.2 Tarifs d'inscription au 34 <sup>e</sup> congrès international de l'Association française du Marketing.....	28
4.3.3 Exonérations frais de dossier BJE .....	28
4.3.4 Droits universitaires d'un personnel de l'EM Strasbourg inscrit au diplôme d'Habilitation à Diriger des Recherches.....	28
4.3.5 Validation des dossiers des intervenants extérieurs professionnels : année universitaire 2017/2018 .....	28
4.3.6 Remise gracieuse et remboursement de droit de scolarité Bachelor Affaires Internationales 2016/2017.....	28
4.4 DIRECTION DU PATRIMOINE IMMOBILIER : DOSSIER D'EXPERTISE DE L'OPERATION « POLE SCIENCES CULTURE ET SOCIETE : MUSEE ZOOLOGIQUE » .....	28
4.5 SERVICE DES AFFAIRES JURIDIQUES ET INSTITUTIONNELLES.....	28
4.5.1 Statuts de la Fondation PUS .....	28
4.5.2 Délégation de pouvoir du conseil d'administration au Président.....	28
4.5.3 Cession des dons de la Fondation Université de Strasbourg à l'Université de Strasbourg, fléchés sur le projet Ease.....	28
4.6 SERVICE FORMATION CONTINUE : EXONERATIONS.....	28

4.7 AGENCE COMPTABLE : LIBERALITE.....	28
4.8 DELIBERATIONS DE LA CFVU (SUITE).....	28
4.8.1 Encadrement des bourses Escale de l'École de Management de Strasbourg.....	28
4.8.2 Barème des prestations relatives aux concours d'entrée à l'École de Management de Strasbourg.....	28
4.8.4 Initiative d'excellence : bourses de mobilité sortante.....	28
4.8.5 Tarifications.....	28
4.8.5.1 Tarif en formation initiale pour le DU Management de la pharmacie d'officine (École de Management) .....	28
4.8.5.2 Tarification pour le séminaire avancé « Intelligence artificielle et propriété intellectuelle » (Centre d'Études Internationales de la Propriété Intellectuelle CEIPI).....	28
4.8.5.3 Tarifs 2017-2018 du Test of English for international communication aux IUT de Haguenau et Robert Schuman.....	28
4.8.5.4 Tarification 2018 de remplacement de la carte Pass Campus.....	29
4.9 DELIBERATION DE LA COMMISSION RECHERCHE : MISE EN PLACE DE LA COMMISSION D'ETHIQUE POUR LA RECHERCHE NON INTERVENTIONNELLE DE L'UNIVERSITE DE STRASBOURG.....	29
4.10 MISSION UNIVERSITAIRE FRANCE-JAPON : VERSEMENT D'INDEMNITES DE SEJOUR DANS LE CADRE DU PROGRAMME « GROUPE JAPON-UNISTRA » .....	29
<b>POINTS DIVERS .....</b>	<b>29</b>

**ÉTAIENT PRÉSENTS :**

Mme Anne BANDRY-SCUBBI, Mme Frédérique BERROD, M. Pierre GILLIOT, Mme Isabelle RIPP-BAUDOT.

M. Philippe CLERMONT, M. Julien GOSSA, M. Bernard LICKEL, M. Franck MACREZ, Mme Laurence RASSENEUR, Mme Anne RUBIN, Mme Christine VESPA, Mme Sandrine WOLFF.

M. Jean-Philippe HALTER, M. Dominique SCHLAEFLI, M. Alain VIERLING, Mme Barbara WEISBECK.

Mme Mathilde HOVER, M. Robin IGNASIAK, Mme Julia MILTENBERGER, M. Alexandre WOLF-SAMALOUSSI, représenté par M. Nathan DALIGAULT.

M. Alain DIETERLEN (Université de Haute-Alsace), M. Dominique MASSIOT (CNRS), représenté par M. Patrice SOULLIE, Mme Marie-Claude MATHIEU (lycée René Cassin), M. Rémy PERLA (Epopia-CréaLettres).

**Membres avec voix consultative :**

M. Frédéric DEHAN, Directeur Général des Services, M. André JAMET, Directeur Général Adjoint, M. Alexis WARRET, Agent Comptable.

Rectorat : Mme Valérie TRUGILLO, représentant Mme la Rectrice Sophie BEJEAN.

**Membres invités permanents :**

M. Jérôme CASTLE, Directeur de Cabinet, Mme Catherine FLORENTZ, Première Vice-présidente, Vice-présidente Recherche et Formation doctorale, M. François GAUER, Vice-président Transformation numérique et Innovation pédagogique, Mme Élisabeth DEMONT, Vice-présidente Ressources humaines et Politique sociale, M. Yves LARMET, Vice-président Patrimoine, M. Jean-Yves PABST, Vice-Président Finances, Mme Christelle ROY, Vice-présidente Stratégies et Développements, M. Mathieu SCHNEIDER, Vice-président Culture, Sciences en Société.

Secrétariat de séance : Mme Cyrille CRIQUI.

**Membres invités à la séance du jour :**

M. Jean-Paul DE LA RICA, Mme Geneviève HORNY, Mme Anne-Catherine NORBERTI, Mme Caroline WOLFF, M. Pascal ANCE, Mme Isabelle LABOULAIS, M. Philippe RAHMS (E&Y), M. Pierre-François ALLIOUX (Deloitte).

**AVAIENT DONNÉ PROCURATION :**

M. Frédéric MASSON (procuration à M. Philippe CLERMONT), Mme Hélène MICHEL (procuration M. Pierre GILLIOT), M. Jean-Marc PLANEIX (procuration à Mme Frédérique BERROD), M. Jean SIBILIA (procuration à Mme Frédérique BERROD).

Mme Laurence RASSENEUR (procuration après son départ à M. Pierre GILLIOT), Mme Anne RUBIN (procuration après son départ à M. Julien GOSSA).

M. Jean-Luc BRUCKER (procuration à Mme Barbara WEISBECK), Mme Catherine COQUARD (procuration à M. Alain VIERLING).

M. Xavier CHEVALLIER (procuration à Mme Julia MILTENBERGER), M. Nathan DALIGAULT (procuration après son départ à M. Robin IGNASIAK).

Mme Sabine GIES (CFDT Alsace) – procuration à M. Dominique SCHLAEFLI, M. Robert HERRMANN (Eurométropole) – procuration à Mme Anne BANDRY-SCUBBI, Mme Geneviève LEPELLETIER (SOCOME) – procuration à M. Michel DENEKEN, Mme Lilla MERABET (Région Grand Est) – procuration à M. Philippe CLERMONT.

**ÉTAIENT ABSENTS :**

M. Daoud MILCENT.

**Membres invités permanents :**

M. Ilyas KENADID, Vice-Président Vie universitaire, M. Michel de MATHELIN, Vice-président Valorisation et Relations avec le monde socio-économique, Mme Armelle TANVEZ, Directrice de la Communication, M. Benoît TOCK, Vice-président Formation initiale et continue, Mme Irini TSAMADOU-JACOBBERGER, Vice-présidente Relations internationales.

*La séance est ouverte à 14 h 05 sous la présidence de M. Michel DENEKEN, Président de l'Université de Strasbourg.*

**M. LE PRÉSIDENT** ouvre la séance du Conseil d'Administration, le quorum physique étant atteint pour les points financiers.

### **1. Approbation du procès-verbal de la séance du conseil d'administration du 23 janvier 2018**

**M. LE PRÉSIDENT** précise que les modifications demandées en amont de la séance ont été intégrées dans la version du procès-verbal du 23 janvier 2018 envoyée aux administrateurs. Il s'enquiert néanmoins des remarques complémentaires concernant ce procès-verbal.

**M. GILLIOT** évoque le message envoyé par les élus « Alternative 2017 » au président le 9 mars 2018 concernant le schéma directeur immobilier (SDI) et explique les raisons qui les ont amenés à demander à annexer leur message au compte rendu du conseil d'administration, qui sont notamment : leur surprise de constater qu'un appel d'offres avait été lancé un mois avant la tenue du conseil d'administration du 23 janvier 2018 et le fait que le document détaillé de l'appel d'offres n'avait pas été communiqué aux administrateurs. Le compte rendu de la réunion du 23 janvier 2018 reflète que les administrateurs pensaient être au début du processus ; or ce n'était pas le cas. De plus, ils n'ont pas été destinataires de l'ensemble des éléments avant d'en discuter et de se prononcer.

**M. LE PRÉSIDENT** fait remarquer que si le message des élus « Alternative 2017 » est annexé au PV, sa réponse le sera aussi. Il infirme les propos de M. GILLIOT : les administrateurs étaient parfaitement informés sur l'avancement du processus lorsqu'il leur a été présenté.

**M. LARMET** ajoute qu'il est d'usage que les appels d'offres soient réalisés dans le respect des calendriers et des formes. La CAMA s'assure d'ailleurs que la procédure d'appels d'offres est respectée.

Lors sa présentation orale du 23 janvier 2018, il a bien indiqué que l'opération était lancée. Il répète que la dévolution est une option que l'université se doit d'analyser dans le cadre de son SDI ; pour pouvoir en discuter avec les administrateurs, il convient d'avoir connaissance des avantages, des inconvénients et des conséquences en termes de de responsabilités sur l'établissement du choix ou non d'une dévolution. L'objet de l'appel d'offres est de fournir une étude comprenant notamment cette option. Il rappelle que la délibération portait sur la méthode d'élaboration du SDI de l'université, qui a été approuvée.

**M. MACREZ** pense que tout le monde, lors de la séance du 23 janvier 2018, croyait qu'il s'agissait d'initier un processus. Lors de la discussion, les élus « Alternative 2017 » s'inquiétaient que le cahier des charges de l'appel d'offres à venir présente un *a priori* positif envers la dévolution.

**M. LE PRÉSIDENT** propose d'annexer au procès-verbal le message de M. GILLIOT et sa propre réponse. Il ne s'agit pas de refaire le débat.

**M. MACREZ** cite deux interventions du président extraites du PV : « *M. le Président précise que cette présentation est en amont de tout un processus.* » page 9 et « *M. le Président répète que la délibération est purement et simplement le début d'un processus [...].* » page 14.

**M. LE PRÉSIDENT** confirme que les administrateurs ont été informés en amont de l'élaboration du SDI.

**M. MACREZ** considère que ce n'était pas en amont si l'appel d'offres avait déjà été lancé.

Page 47 du PV, il est indiqué que le conseil d'administration est sollicité pour initier le processus durant lequel seront pleinement associées les instances de l'établissement. Il estime que s'il s'agissait d'approuver le processus, le programme fonctionnel adressé par M. GILLIOT aurait dû être fourni pour comprendre ledit processus.

**M. GOSSA** demande pourquoi ce programme fonctionnel n'a pas été transmis au conseil d'administration, puisqu'il était en rapport avec le sujet.

**Mme RUBIN** ajoute qu'il était simple de dire que le processus avait été amorcé par un premier appel d'offres.

**M. LARMET** réplique que cela a été dit.

Il insiste sur le fait que le processus évoqué concerne le schéma directeur immobilier ; il a été initié au précédent conseil d'administration. Comme il l'a précisé lors de la séance du 23 janvier 2018, pour ce SDI, l'établissement a besoin d'une assistance à maîtrise d'ouvrage (AMOA). Pour cette AMOA, il convient de lancer un appel d'offres pour mettre en concurrence les candidats, ce qui nécessite un délai réglementaire. Si le conseil d'administration avait voté contre le SDI, l'appel d'offres, qui ne coûte rien, aurait été suspendu.

**Mme VESPA** aimerait bien qu'une réponse soit apportée à la question de M. GOSSA.

**M. LE PRÉSIDENT** répond que l'appel d'offres n'était pas l'objet de la discussion et qu'il n'entraîne pas dans les compétences du conseil d'administration d'en discuter à ce moment-là.

Il réitère sa proposition d'annexer le mail de M. GILLIOT et son mail de réponse.

**M. MACREZ** revient sur le programme fonctionnel transmis par M. GILLIOT. Les élus « Alternative 2017 » craignent qu'il y ait un postulat pro-dévolution.

**M. LE PRÉSIDENT** considère que c'est un procès d'intention.

**M. MACREZ** indique que non, puisque page 4 du document, il est noté : « *La seconde vague de dévolution, en cours pour les établissements d'Aix-Marseille, de Bordeaux, de Caen et de Tours, n'a pas donné lieu à des dotations financières supplémentaires. L'Université de Strasbourg souhaitant accompagner cette vague, il s'agit donc, comme pour les établissements candidats, de rechercher et développer de nouveaux leviers financiers, économiques [...].* » Il interroge le président sur le sens du bout de phrase « *L'université de Strasbourg souhaitant accompagner cette vague.* »

**M. LE PRÉSIDENT** répond que pour prendre une décision pertinente, il faut peser le pour et le contre et pour ce faire, lancer une étude. Il n'y a aucun préjugé favorable ou défavorable. Certaines universités ne s'engagent pas dans la dévolution après l'étude et d'autres ralentissent leur entrée. L'étude a pour but d'analyser la pertinence ou non afin que les instances, dont le conseil d'administration, puissent se prononcer.

**M. MACREZ** comprend que l'Université de Strasbourg souhaite accompagner cette vague.

**M. LE PRÉSIDENT** dit que même si cela est son souhait et un projet, des personnes auront à se prononcer en faveur ou défaveur du projet. Pour qu'elles puissent le faire en connaissance de cause, il convient de mener une étude.

**M. MACREZ** en déduit qu'il s'agit d'une étude sur la faisabilité technique et financière de la dévolution.

**M. LE PRÉSIDENT** réplique que non ; la dévolution est une partie du SDI.

**M. MACREZ** insiste. Dans le programme fonctionnel, page 24, il est précisé dans les livrables *a minima* : « *un dossier de synthèse constitué des éléments précités pour 3 à 4 scénarios, dont 1 a minima développant l'hypothèse de la dévolution.* » Ainsi, un candidat à l'appel d'offres peut ne fournir qu'une étude sur la dévolution à propos de laquelle il est dit, en page 4, qu'elle est souhaitée par l'Université de Strasbourg.

**M. LE PRÉSIDENT** clôt la discussion en indiquant que la question et la réponse seront annexées au PV de la séance du jour et passe au vote du compte rendu de la séance du 23 janvier 2018.

Résultat du vote :

Nombre de membres en exercice	37
Nombre de votants	36
Nombre de voix pour	36
Nombre de voix contre	0
Nombre d'abstentions	0
Refus de prendre part au vote	0

**M. LE PRÉSIDENT** sollicite les administrateurs sur les points non soumis à discussion qu'ils souhaitent remonter à la discussion.

**M. CLERMONT** demande à discuter le point 4.8.3.

## 2. Informations du Président

**M. LE PRÉSIDENT** informe que les dernières réponses aux questions du HCERES ont été apportées par l'université la semaine précédente. Le rapport, après accord du HCERES, devrait être prochainement déposé sur la GED et présenté lors du prochain conseil d'administration.

Un conseil académique aura lieu le 27 mars 2018, qui portera sur la stratégie internationale et de mobilité étudiante et sur Eucor et le projet d'université européenne. Depuis novembre 2017, une discussion a été initiée en France et en Europe sur les universités de type transfrontalière ou européenne. La seule en France qui a une structure juridique de ce type est Eucor – Le Campus européen qui associe l'UHA, Fribourg, Bâle, le KIT de Karlsruhe et l'Université de Strasbourg.

Il évoque ensuite le nombre de places supplémentaires que la rectrice a décliné dans son académie ; 2 000 places supplémentaires ont été ouvertes dans les universités alsaciennes. Depuis le mois de janvier, les directeurs de composante réfléchissent à la mise en œuvre de la loi Orientation et réussite des étudiants (ORE), maintenant promulguée, lors des réunions des directeurs de composantes. Par ailleurs, les étudiants la suivent de près dans le cadre d'une commission *ad hoc*. Il cède la parole à Mme HORNY pour un point d'étape.

**Mme HORNY** rappelle que les « terminaliens » ont jusqu'au 13 mars 2018 18 heures pour déposer leur dossier sur la plateforme Parcoursup, qu'ils pourront compléter jusqu'à la fin mars. Le tri des candidatures sera effectué par les responsables de formation. Une journée de formation est organisée par le ministère le 26 mars 2018 ; les 10 responsables de formation de l'université qui s'y rendront pourront ensuite former leurs collègues ; des sessions de formation sont d'ores et déjà prévues fin mars et début avril.

Les réponses « oui, si » données aux « terminaliens » devront contenir des indications précises. Deux possibilités existent pour les dispositifs d'accompagnement ou les parcours de formation personnalisés : une consolidation des différents acquis sans incidence sur la durée de la période de formation ou une consolidation dans le cadre d'un allongement de la durée de la période d'études. La remédiation pourra être disciplinaire ou transversale.

Les futurs étudiants auront toutes leurs réponses à partir du 22 mai 2018 et devront ensuite répondre dans un délai de plus en plus court plus la rentrée approchera.

**M. GOSSA** se renseigne sur la date d'ouverture du module d'aide à la décision.

**Mme HORNY** n'en a pas connaissance.

**M. LE PRÉSIDENT** signale que s'agissant d'un nouveau dispositif, tout le monde a à apprendre.

**M. GOSSA** fait part de l'inquiétude de ses collègues du département informatique. Si l'ouverture du module tarde trop, les 10 enseignants n'auront plus le temps matériel d'évaluer les 1 400 dossiers (30 % de candidatures de plus que l'année précédente).

**M. GAUER** indique que par rapport aux chiffres de l'année dernière, il apparaît globalement sur l'établissement une diminution de 50 %. Concernant l'UFR de Mathématique et Informatique, au 7 mars 2018, 659 vœux ont été formulés contre 1 517 l'an dernier.

**M. GOSSA** est étonné de ces chiffres. Dans son département, l'équipe pédagogique n'aura pas la même sérénité pour regarder les dossiers puisqu'elle aura plus de dossiers à évaluer en moins de temps. Comment faire ?

**M. LE PRÉSIDENT** précise qu'il n'est pas possible de comparer les chiffres par rapport à APB, les procédures étant différentes. Il suggère d'attendre fin mars pour avoir plus de précisions.

**M. LICKEL** indique que l'augmentation des candidatures démontre que les formations sont attractives. Les IUT ont observé des augmentations de candidatures par le passé et ont toujours su les gérer. La seule différence réside dans la réduction du délai d'étude des dossiers de huit jours pour les équipes pédagogiques. Il espère que le module d'aide à la décision ne présentera pas trop de modifications par rapport à celui que les IUT utilisaient déjà. Il signale que l'augmentation ne concerne pas toutes les spécialités.

**M. LE PRÉSIDENT** répète que le dispositif est nouveau, y compris pour les lycées. Lors de la prochaine réunion des directeurs de composante, un point sera effectué sur la fin de la première étape.

Il rappelle que l'UHA et l'Université de Strasbourg ont augmenté les capacités d'accueil ; il ne devrait donc pas y avoir de débordement.

**M. GOSSA** informe que certaines universités mettent en place dans le module d'aide à la décision un système permettant de moduler la moyenne des bacheliers en fonction de leur établissement d'origine. Il demande quelle est la position politique de l'université par rapport à ce critère d'évaluation des bacheliers.

**Mme HORNY** dit ne pas avoir entendu parler de cette modularisation en fonction du lycée d'origine.

**M. LE PRÉSIDENT** précise que ce système n'a pas été mis en place à l'Université de Strasbourg.

**M. GOSSA** estime que les équipes pédagogiques pourront déterminer les algorithmes locaux comme elles l'entendent, dont pourrait faire partie cette modularisation selon le lycée d'origine. Les candidats qui n'ont pas été sélectionnés auront la possibilité de demander le contenu de ces algorithmes. Pour éviter de mettre en difficulté les équipes pédagogiques, il serait préférable de définir un cadre politique.

**M. GAUER** fait savoir que ces sujets seront abordés lors des réunions prévues entre le vice-président formation, les responsables des études et les composantes, pour déterminer une position d'établissement. Cette dernière ne peut pas être arrêtée tant que l'outil n'a pas été présenté et expliqué.

**M. GOSSA** ne pense pas que ce soit une question d'outil, puisque, *a priori*, le module d'aide à la décision ne sera pas modifié. Pour lui, cela relève d'une décision politique.

**M. GAUER** indique que de nombreuses discussions ont eu lieu au sein du réseau des vice-présidents CFVU pour savoir comment les établissements allaient se positionner pour hiérarchiser les critères qui pourraient être utilisés et extraits de la base d'abonnés Parcoursup.

**M. LE PRÉSIDENT** rappelle que la CFVU a décidé d'un certain nombre d'attendus, qui sont peu restrictifs ; cela constitue le cadre. Les réactions des directeurs de composante sont diverses ; l'équipe présidentielle accompagnera ceux qui ont des problématiques particulières et subrogera si une faculté ne veut pas entrer dans le dispositif.

**M. LICKEL** confirme que les directeurs de composante ont longuement échangé lors d'une réunion sur Parcoursup et l'entrée à l'université ; aucun n'a évoqué cette possibilité de différencier un candidat d'un lycée à l'autre ou d'affecter un poids différent selon le lycée d'origine.

**M. GOSSA** souligne que cela est déjà mis en place dans certaines universités.

**M. LE PRÉSIDENT** réplique que ce n'est pas le cas à l'Université de Strasbourg.

**M. LICKEL** ajoute que le sujet pourra aussi être abordé au moment de la journée de formation proposée par l'université aux responsables de formation le 27 mars 2018.

Pour les structures qui sélectionnaient jusqu'à présent, ce critère n'a jamais été pris en compte.

**M. LE PRÉSIDENT** propose de laisser les équipes pédagogiques commencer à expérimenter les attendus adoptés par la CFVU.

**M. GOSSA** fait remarquer que les attendus ne sont pas des critères de classement des candidatures.

**M. LE PRÉSIDENT** acquiesce et ajoute qu'aucun algorithme, pour le moment, n'a été mis en place. Les réflexions seront engagées par les équipes pédagogiques qui seront prochainement officiellement constituées. La première réunion du 27 mars 2018 sera une première étape et permettra de trouver des positions communes, tout en respectant les spécificités des composantes de l'université.

**M. GOSSA** évoque ensuite la situation d'un candidat dont le vœu est inverse à son classement. Cette situation, qui était résolue par APB, ne le sera plus par Parcoursup. Ainsi, des candidats n'iront pas dans la filière qu'ils souhaitent du fait du classement. L'université a-t-elle prévu un moyen de résoudre ce problème, comme une bourse d'échange au placement ?

Qu'en est-il des vœux multiples ? Un candidat pourrait être bien classé dans une formation à Nancy alors qu'il a demandé la même à Strasbourg.

**M. DE LA RICA** explique que l'algorithme d'affectation d'APB, qui permettait la hiérarchisation des vœux par le candidat au moment où il les saisissait, est remplacé dans Parcoursup par le choix progressif du candidat, qui hiérarchise ses vœux au moment où il a obtenu des réponses. Le 22 mai 2018 au soir, lorsque les réponses seront fournies par les filières, il écartera les formations qui l'intéressent le moins pour conserver celles qui l'intéressent le plus. Pour les formations dans lesquelles il est en attente, il devra indiquer qu'il souhaite le rester ou y renoncer ; pour les filières pour lesquelles il a obtenu une réponse positive, il devra en sept jours décider d'en conserver une.

S'agissant des vœux multiples dont la définition donnée par M. GOSSA ne vaut pour l'instant que pour les filières sélectives (DUT ou BTS), si un candidat postule à un même DUT dans trois villes différentes et que les trois filières lui répondent positivement, il devra en écarter deux pour en conserver une.

**M. GOSSA** en conclut qu'il sera possible à un candidat qui habite Schiltigheim d'être affecté à Mulhouse parce qu'il sera mieux classé à Mulhouse alors qu'un candidat qui vit à Mulhouse sera affecté à Schiltigheim.

**M. DE LA RICA** souligne que cela fonctionne de cette manière pour les filières sélectives depuis le début d'APB.

**M. GOSSA** indique ne pas être d'accord, mais propose d'en rester là.

**M. LE PRÉSIDENT** revient à l'ordre du jour et indique que, suite à un oubli, le document du schéma directeur du numérique 2 n'a pas été transmis aux administrateurs en amont de la séance. De fait, ils ne pourront pas se prononcer. Plutôt que de traiter le point en deux séances, il propose de le reporter à la prochaine, sachant que cela n'a pas d'incidence sur le calendrier de mise en œuvre.

### **3. Points soumis à discussion**

#### **3.1 Compte financier 2017 – Rapport des commissaires aux comptes – Vote du compte financier et affectation des résultats**

##### **3.1 bis Compte financier 2017 de la fondation Presses universitaires de Strasbourg et affectation du résultat**

**M. LE PRÉSIDENT** rappelle que les commissaires aux comptes délivrent leur rapport aux administrateurs, sans que le président de l'université ou le recteur en aient connaissance en amont. Les comptes peuvent être certifiés sans réserve, avec réserve ou non certifiés. Les comptes 2016 de l'université étaient certifiés sans réserve, avec des observations. Le regard des commissaires aux comptes porte sur la légalité et la soutenabilité, et pas sur la pertinence politique.

Il précise que c'est la première année que la GBCP est appliquée en totalité. De ce fait, la délibération intègre aussi les Presses universitaires de Strasbourg.

**M. WARRET** confirme que la délibération concerne l'ensemble des comptes, avec une ventilation des résultats spécifique à chaque service à comptabilité distincte (SACD).

**M. LE PRÉSIDENT** estime que cela donne une vision globale plus intéressante pour les administrateurs.

**M. PABST** commence son propos en précisant que, malgré la mise en place de la GBCP en année pleine en 2017, l'université a respecté les délais de présentation des comptes fixés par la législation.

Il indique qu'entre la réunion de la commission des finances du 5 mars 2018 et la séance du conseil d'administration, les services financiers et lui-même ont rencontré le rectorat et la direction générale des finances publiques pour leur présenter les comptes financiers 2017 et répondre à leurs questions.

Il met en avant que d'un point de vue politique, les souhaits émis dans la lettre d'orientations budgétaires ont été respectés en 2017, à savoir augmenter les moyens de fonctionnement de l'établissement (accroissement de 3,3 M€), accompagner l'accroissement des effectifs étudiants par le recrutement de personnel (accroissement de la masse salariale de 2,2 %) et maintenir la capacité d'autofinancement de l'établissement et la possibilité de se projeter dans l'avenir à travers un programme pluriannuel d'investissement (PPI). Le résultat des comptes 2017 permettra de poursuivre ce PPI. Il se félicite du respect de l'ensemble des engagements pris par les différents acteurs, que ce soient les directeurs de composante, les directeurs d'unité de recherche et tous les personnels qui œuvrent au quotidien dans le suivi financier de l'établissement. Il remercie l'ensemble des services financiers et l'agence comptable pour leur travail.

**Mme NORBERTI** fait état des indicateurs financiers constatés après l'exécution du budget de l'année 2017 (solde budgétaire de 11,8 M€ ; situation de la trésorerie de 114 M€ ; résultat de fonctionnement de 4,6 M€ et augmentation du fonds de roulement de 8 M€).

Elle cède la parole à M. WARRET pour la présentation des faits marquants de l'exercice 2017.

**M. WARRET** indique que l'année 2017 a été marquée par deux évolutions structurelles importantes de la sphère finances : l'intégration du SI finances au format GBCP, la bascule des flux, et la mise en œuvre de la dématérialisation native qui est une obligation pour les établissements publics de recevoir et de déposer les factures dématérialisées sur un serveur spécifique Chorus Portail Pro.

L'année 2017 a également été touchée par des tentatives répétées de fraude sur l'ensemble des établissements publics d'enseignement supérieur et notamment l'Université de Strasbourg. Il évoque les trois tentatives rencontrées entre décembre 2016 et novembre 2017 et l'impact sur les comptes 2017 d'une tentative qui a malheureusement abouti (provisionnement de 458 470 € au 31 décembre 2017). Lors d'un prochain conseil d'administration, il présentera l'ensemble de la problématique et les éléments mis en œuvre pour la gérer.

Les fraudes ont été signalées à la direction générale des finances publiques, à Tracfin, à l'Office central pour la répression de la grande délinquance financière (OCRGDF) et des plaintes ont été déposées à la police judiciaire. D'autres établissements publics ayant été visés, les plaintes concernant ces processus ont été centralisées sur un seul organisme bancaire. Ce contexte de fraude devient une réelle problématique et un travail de fond est en cours.

Deux autres faits marquants concernent le déroulé des opérations de l'année 2017 : le recours à l'emprunt dans le cadre des opérations plan Campus pour 10 M€ en deux tirages auprès de la BEI et de la CDC et la première clôture au format GBCP, effectuée dans les délais malgré quelques aléas techniques et difficultés à gérer et en maintenant une qualité des comptes.

**Mme NORBERTI** aborde ensuite les résultats de la comptabilité budgétaire à l'issue de l'année 2017. La comptabilité budgétaire retrace au compte financier la consommation des autorisations d'emplois, les engagements juridiques pris, les paiements effectués et les recettes encaissées par l'établissement. Concernant les emplois, la consommation globale des emplois a été de 5 353 ETPT. Les engagements juridiques se répartissent pour 482 M€ en autorisations d'engagement et pour 450 M€ en crédits de paiement décaissés et pour 462 M€ en recettes encaissées. Le taux de réalisation des recettes encaissables est de 97 %, le taux de consommation des autorisations d'engagement de 93,2 % et le taux de réalisation des crédits de paiement de 91 %. Le taux de réalisation des prévisions des rémunérations atteint presque 100 %, ce qui n'est pas le cas sur les enveloppes de fonctionnement et d'investissement. Il convient par conséquent d'améliorer la programmation budgétaire sur ces deux points et particulièrement sur l'investissement. La différence entre les recettes encaissables et les crédits de paiement aboutit à un solde budgétaire de 11,8 M€ qui abonde la trésorerie de l'établissement.

À ce solde budgétaire de 11,8 M€ s'ajoute la variation de trésorerie pour les opérations de compte de tiers de 11 M€. Ainsi la trésorerie de l'établissement a été augmentée de 23 M€.

**M. WARRET** poursuit : la trésorerie atteint fin 2017 114 M€, dont 9,9 M€ d'emprunt. Elle représente 98 jours de fonctionnement courant. Il met en exergue que 90 M€ de cette trésorerie sont gagés par des avances ou des acomptes pour l'opération Campus, l'IdEx, le CPER et dans le cadre de contrats de recherche et de formation.

S'agissant de la situation patrimoniale, le résultat du compte de résultat au 31 décembre 2017 s'établit à 4,6 M€. Deux opérations de provisionnement ont impacté ce résultat : le paiement indu suite à une tentative de fraude et la créance TEPA issue de la défiscalisation des heures complémentaires ; pour l'heure, les établissements publics d'enseignement supérieur concernés n'ont pas été remboursés par l'Etat, contrairement à ce qui était prévu initialement.

**Mme NORBERTI** indique que le résultat est supérieur de 2,5 M€ aux prévisions, et ce essentiellement sur l'établissement principal. La déclinaison du résultat par SACD montre des résultats similaires aux prévisions.

La capacité d'autofinancement de l'établissement est de 12 M€. Bien qu'elle soit équivalente à celle de 2016, sa composition varie ; les reprises sur provisions sont par exemple moins importantes.

Les ressources qui viennent financer les investissements de l'établissement s'établissent à 42 M€, dont 12 M€ de CAF, 20 M€ de subventions et 10 M€ d'emprunt. Ces ressources d'investissement financent 34 M€ de dépenses d'investissement. L'apport au fonds de roulement est de 7,96 M€. Elle souligne que l'emprunt constitue un apport au fonds de roulement de 9,9 M€, mais qu'il s'agit d'une part non mobilisable du fonds de roulement.

Le budget prévisionnel mentionnait un apport au fonds de roulement de 3,2 M€, comprenant le prélèvement de 6,8 M€ pour le PPI et l'apport du tirage de l'emprunt de 10 M€. Fin 2017, l'apport est supérieur. Cela s'explique par la consommation partielle du montant destiné au PPI (4,7 M€ sur 6,8 M€), le prélèvement de 0,7 M€ par les SACD, l'apport de 9,9 M€ relatif à l'emprunt et l'apport de 3,5 M€ par diverses entités de l'établissement principal.

**M. WARRET** en vient au niveau des agrégats. La trésorerie est alimentée à parts égales par le fonds de roulement comptable porté à 57 M€ et par l'excédent en fonds de roulement de 57 M€ lié aux niveaux des avances versées sur les différents projets de l'établissement. La trésorerie finale est de 114 M€, dont 90 M€ sont gagés.

Il termine en récapitulant le contenu de la délibération.

Il aborde ensuite les comptes des Presses universitaires de Strasbourg, car, bien que la délibération soit globale, les comptes des PUS restent certifiés de façon indépendante par un commissaire aux comptes. Les charges d'exploitation se montent pour l'exercice 2017 à 456 689 €. La diminution par rapport à l'exercice 2016 s'explique par une diminution des dépenses salariales. Les produits d'exploitation s'établissent à 378 447 €, ce qui génère une perte de 78 242 €. Il donne la parole à Mme LABOULAIS.

**Mme LABOULAIS**, présidente de la Fondation Presses universitaires de Strasbourg, met en contexte les chiffres qui viennent d'être présentés pour les PUS. L'année 2017 a été une année de transition à plusieurs égards : l'évolution de la politique éditoriale, la structuration de la maison d'édition et le développement de nouveaux partenariats.

Avant d'évoquer ces trois points, elle présente les publications en quelques chiffres. Bien que le nombre de livres publiés en 2017 ait baissé, le nombre de pages a augmenté du fait de la publication du dictionnaire culturel de Strasbourg. Cet ouvrage a permis aux PUS de travailler étroitement avec les musées de Strasbourg et de produire un ouvrage universitaire et destiné à un public plus large ; il s'est très bien vendu et un second tirage a été lancé. La ligne « autre » correspond au calendrier mathématique qui n'a pas été publié aux PUS en 2017. La collègue portant l'édition française du calendrier mathématique n'a pas souhaité publier l'édition 2018 au sein des PUS ni l'édition suivante.

Le chiffre d'affaires des PUS diminue en 2017. Elle souligne néanmoins l'augmentation de la vente des livres PUS depuis 2015. La baisse du nombre de revues vendues est liée essentiellement aux abonnements ; un travail est en cours pour proposer des abonnements en ligne. Les chiffres dérisoires pour les applications ont conduit le conseil de gestion à décider de rendre gratuites les deux applications réalisées par les PUS ; c'est une manière de reconnaître leur qualité scientifique et d'afficher l'ouverture des PUS vers l'*open access*. Cette décision de gratuité permet aux PUS de travailler étroitement avec le Jardin des sciences qui pourra utiliser l'application sismologie. Les recettes n'ont pas été réalisées à la hauteur de ce qui figurait au budget prévisionnel ; en parallèle, les charges ont également baissé, notamment du fait de la suppression de l'externalisation des coûts de production du calendrier mathématique.

Elle en vient à la politique éditoriale des PUS en rappelant ses objectifs, le rôle du comité éditorial et le nombre de projets expertisés. Une nouvelle collection interdisciplinaire, intitulée « Culture visuelle », a été accueillie ; les deux premiers volumes paraîtront à l'automne 2018. Le processus d'adhésion des revues PUS à revues.org a été lancé ; quatre revues ont d'ores et déjà été acceptées.

Elle présente le nouvel organigramme, qui rejoint le point à l'ordre du jour sur les statuts de la Fondation PUS. Il a été bâti en recentrant les fiches de poste sur le domaine d'activité spécifique pour chaque membre de l'équipe et un planning éditorial a été construit. Le dictionnaire culturel de Strasbourg a permis de constater l'effet structurant de cette nouvelle organisation scindée en trois pôles (administratif et financier, communication et diffusion, et éditorial) et a conduit depuis l'automne à restructurer la chaîne éditoriale avec la mise en place de procédures, de suivi de contrats, etc.

Elle fait état ensuite des partenaires des PUS : les bibliothèques de l'université et le SVU avec lesquels sont organisées des manifestations à destination des étudiants – elle insiste sur l'importance de faire connaître les PUS aux étudiants –, le Jardin des sciences, *OpenEdition Journals* et *Books* et des librairies.

Elle conclut en soulignant que l'année 2017 a été une année de transition pour la maison d'édition. Le déficit financier contraste avec les signes politiques positifs qui ont jalonné l'année. Suite à l'analyse de ces résultats, l'activité a été recentrée sur les livres et revues, tout en valorisant ces deux productions par le numérique ; un compte d'exploitation prévisionnel sera mis en place en 2018 pour chaque ouvrage, permettant un meilleur suivi des coûts.

**M. LE PRÉSIDENT** passe la parole à Mme BERROD, la rapporteure de la commission des finances.

**Mme BERROD** donne lecture du rapport de la commission des finances.

**M. LE PRÉSIDENT** remercie la commission des finances et sa rapporteure, et cède la parole aux commissaires aux comptes, M. ALLIOUX pour le cabinet Deloitte et M. RAHMS pour Ernst & Young.

**M. ALLIOUX** présente les points d'attention qui occupent les commissaires aux comptes dans leur méthodologie. Parmi les éléments de contexte figurent la poursuite de l'opération Campus et notamment du traitement comptable dans les comptes, le suivi des projets IdEx et LabEx et la bascule de la GBCP. Il en profite pour remercier tous les services financiers de l'université qui ont fait un travail énorme pour tenir les délais fixés au 15 mars et fournir les éléments aux administrateurs en temps utiles.

Les zones de jugement et d'estimations significatives comprennent toutes les provisions, la pérennisation de l'inventaire physique du patrimoine mobilier et l'intégration du patrimoine immobilier. Il insiste sur l'intégration du patrimoine immobilier, les dotations aux amortissements représentant l'effort de réinvestissement que l'établissement aura à faire ; il convient donc de définir les bonnes durées d'amortissement.

Les risques d'audit significatifs correspondent à la reconnaissance des produits d'exploitation (la manière de comptabiliser la formation continue, les conventions pluriannuelles de recherche, etc.) et au management *override of controls*.

L'évolution réglementaire principale est la différence de présentation des comptes puisque 2017 est la première année d'application de la GBCP. La seule différence est que dans le compte de résultat, il n'y a plus de résultat exceptionnel.

**M. LE PRÉSIDENT** se renseigne sur la signification de « management *override of controls* ».

**M. ALLIOUX** explique que c'est le détournement de procédure d'un établissement par l'équipe chargée d'établir les comptes.

**M. RAHMS** expose la démarche suivie par les commissaires pour établir leur rapport, en mettant en exergue le calendrier d'interventions très tendu. La revue du contrôle interne a démarré en octobre 2017 et a porté sur les flux de recettes, d'achats et d'investissements (et de désinvestissements). Après une intervention respectivement sur les comptes intermédiaires et sur les comptes définitifs en projet, les travaux de finalisation ont été conduits mi-février 2018. Les corrections proposées par les commissaires aux comptes sont prises en compte en règle générale ; certaines ne l'ont pas été, mais elles n'ont pas un niveau significatif pour être mentionnées. Les commissaires interviendront ultérieurement sur les comptes consolidés qui intègrent les entités rattachées à l'université.

**M. ALLIOUX** rappelle l'opinion émise pour les comptes 2016 et présente l'opinion 2017 qui est une certification pure et simple, sans réserve et avec trois observations qui portent sur le contentieux fiscal sur les installations nucléaires, sur les modalités de comptabilisation de l'opération Campus – ces deux observations figuraient déjà dans le rapport 2016 – et des IdEx et LabEx et sur le changement de présentation des comptes (observation qui ne vaut que pour l'année 2017).

Il signale qu'il est important de comptabiliser les opérations Campus, IdEx et LabEx au bon endroit dans les comptes, puisqu'elles portent tout de même la dette financière de l'établissement à plus de 1 Md€ ; cette affectation en dette relève d'une décision de la DGFIP.

**M. RAHMS** passe au rapport de la Fondation PUS et annonce que les comptes de la fondation sont certifiés sans réserve.

**M. LE PRÉSIDENT** remercie les deux commissaires aux comptes. Il félicite les services financiers et l'agence comptable pour la continuité dans l'excellente qualité comptable et financière. C'est également grâce à l'effort de tous les acteurs de l'université dans leurs fonctions respectives ; la qualité comptable commence dès la gestion des petites sommes. Il fait remarquer que c'est la troisième année de certification sans réserve.

Il souligne la continuité des observations des commissaires aux comptes. S'agissant du contentieux fiscal, il a été porté au tribunal administratif. L'adjonction de l'IdEx et des LabEx aux observations vient du côté spectaculaire de l'intégration des 750 M€ de la dotation non consommable IdEx.

Il rassure Mme LABOULAIS : la gouvernance de l'université sait qu'un chiffre d'affaires n'est proportionnel ni au nombre ni à la qualité. Certaines décisions audacieuses de structuration et de politique éditoriale ont été prises et portent leurs fruits. Il cite par exemple le dictionnaire culturel, qui est destiné au grand public tout en étant scientifiquement exigeant. Les 1 000 premiers exemplaires ont été vendus, ce qui est une gageure pour ce type d'ouvrage ; il salue ce succès et ouvre le débat.

**M. LICKEL** demande confirmation : les 10 M€ d'emprunt sont déduits de l'augmentation du fonds de roulement. De fait, l'augmentation du fonds de roulement de 8 M€ est réelle.

**Mme NORBERTI** explique que le tirage d'emprunt est venu augmenter le fonds de roulement pour 10 M€. Comme l'apport au fonds de roulement à l'issue de l'exercice 2017 est de 8 M€, cela signifie que 2 M€ de fonds de roulement ont été consommés sur l'exercice sur d'autres opérations. Ce sont les 10 M€ moins les 2 M€ qui constitue l'apport de 8 M€. Le tirage d'emprunt est une ressource.

**M. LICKEL** en convient. Y a-t-il des dépenses en face ?

**M. LARMET** confirme que l'emprunt est lié à des projets précis. Un cadre strict est imposé par les banques et la DRFIP. Il rappelle que les dépenses peuvent être étalées sur plusieurs années en fonction de l'avancement des opérations et des décaissements des factures à payer.

**M. LE PRÉSIDENT** ajoute que le recours à l'emprunt est soumis au contrôle de légalité du rectorat et de la préfecture. Ce recours a été nécessaire du fait des attermolements de Bercy pendant les trois premières années du plan Campus, qui ont retardé la mise en chantier de la plupart des opérations. Il ne s'agit pas d'un emprunt pour renflouer des caisses pleines, mais pour payer des bâtiments qui sortent de terre comme le STUDIUM. Cet emprunt offre une souplesse de paiement.

**M. DEHAN** complète en indiquant qu'il existe une double contrainte liée à l'emprunt : une contrainte calendaire relative au conventionnement avec la BEI et la CDC et une contrainte administrative puisque le tirage est en lien direct avec une opération précise du plan Campus. À compter de 2019, les chantiers avançant, l'argent sera massivement décaissé.

**M. LICKEL** prolonge sa question : les 10 M€ empruntés ont-ils été dépensés sur 2017 ?

**M. DEHAN** répond négativement.

**M. LICKEL** comprend que l'augmentation du fonds de roulement de 8 M€ est artificielle puisqu'une partie sera dépensée dans les années à venir.

**M. DEHAN** acquiesce.

**M. WARRET** reconnaît que sur le plan budgétaire et comptable, la gestion de cet emprunt représente une difficulté. En effet, de par les contraintes de la gestion de la dette au niveau national, l'établissement est tenu à lancer annuellement des tranches d'emprunt sans en avoir besoin sur l'exercice en cours. S'il ne faisait pas ces tranches d'emprunt, il en perdrait le bénéfice. 9,9 M€ n'ont pas été consommés cette année.

**Mme WOLFF C.** ajoute que la part d'emprunt restera dans le fonds de roulement tant que l'établissement n'aura pas remboursé l'emprunt. Elle diminuera au long des 25 ans durant lesquels l'université remboursera l'emprunt.

L'emprunt non consommé pour l'instant figure dans la trésorerie de 114 M€. La consommation du *cash* apporté par l'emprunt se verra par une diminution de la trésorerie.

**M. GOSSA** rebondit sur le milliard d'euros de dette évoqué par M. ALLIOUX. Pourquoi la DGFIP demande-t-elle à ce que cela soit présenté ainsi ?

**M. ALLIOUX** explique que les règles sont fixées par le conseil d'orientation des comptes publics et validées par la DGFIP. Le cas spécifique du financement du plan Campus et IdEx n'était pas prévu ; la DGFIP a donc dû préciser le traitement comptable aux établissements. Quand la DGFIP propose, l'agent comptable applique. La somme de 750 M€ a été versée sur un compte ouvert au nom de l'Université de Strasbourg ; seuls les intérêts de cette somme sont disponibles pour l'université. La DGFIP a considéré que cette mise à disposition était une dette financière. Ceci augmente les masses de manière significative alors qu'il n'existe pas véritablement d'endettement puisque, si la DGFIP décidait de fermer le compte, il n'y aurait rien à rembourser. C'est un jeu d'écritures. Il concède que cela aurait pu être géré hors bilan. Les commissaires aux comptes poursuivent les discussions actuellement avec la DGFIP sur la comptabilisation de ces éléments.

**M. LE PRÉSIDENT** signale que l'entrée des commissaires aux comptes dans les universités à partir de 2010 a suscité une discussion intéressante sur les différentes cultures.

**M. WARRET** revient sur la présentation comptable et précise que les nomenclatures et les processus comptables en comptabilité publique sont toujours transcrits réglementairement par la DGFIP et les universités sont tenues de les suivre. Un débat est en cours au niveau national. Si de nouvelles modalités de comptabilisation sont actées, elles seront retranscrites dans les comptes de l'université.

**M. GOSSA** demande si le solde budgétaire excédentaire de 11, 8 M€ correspond aux 8 M€ des dernières années.

**Mme NORBERTI** répond que le solde budgétaire est un nouvel indicateur. Pour les comptes 2016, les états budgétaires étaient présentés au format GBCP, mais avaient été réalisés à la main. Les 8 M€ correspondaient au résultat de la situation patrimoniale, soit la différence entre les produits et les charges de fonctionnement. La comptabilité budgétaire retrace dans ces comptes 2017 un solde budgétaire équivalent aux recettes encaissables moins les crédits de paiement. Ce sont deux indicateurs différents.

**M. GOSSA** souhaite simplement savoir si l'université dégage plus d'argent qu'en 2016.

**Mme NORBERTI** explique que le résultat de fonctionnement diminue de 3,7 M€ par rapport à 2016, du fait de charges exceptionnelles qui se montent à 1,4 M€ (provision d'un paiement indu suite à une fraude et provision TEPA). Le résultat de fonctionnement reste toutefois positif.

**M. WARRET** ajoute qu'en neutralisant des provisions exceptionnelles, le résultat comptable 2017 de 6,5 M€ est à un niveau inférieur à celui de 2016 (8 M€). Le résultat comptable est à la baisse même s'il reste confortable.

**M. MACREZ** observe que Mme BERROD, dans son rapport de la commission des finances, a attiré l'attention des administrateurs sur la cybercriminalité. Il formule le vœu que cette problématique soit prise en compte dans le schéma directeur numérique (SDN).

**M. LE PRÉSIDENT** indique que le SDN sera examiné au mois d'avril.

Concernant les tentatives de fraudes, dès que l'université a été informée par les services de la DGFIP et de la police financière de ces phénomènes, elle a enclenché des mesures de précaution. Devant cette vague sans précédent, la DGFIP a été obligée d'appeler à la rescousse des agents du Grand Est pour faire une journée de sensibilisation. Par ailleurs, les nouveaux systèmes d'information comportent dorénavant un chapitre de plus en plus important sur la cybersécurité.

**M. RAHMS** concède que le développement du numérique apporte plus de possibilités aux fraudeurs. En plus de la sécurité du numérique, il est important de développer la perception de chacun sur la sécurité. C'est en effet souvent un manque de réaction d'une personne au moment opportun qui permet l'aboutissement de la fraude.

**M. LE PRÉSIDENT** fait savoir que la fraude du mois de juillet 2017 relève d'un abus de confiance.

**M. WARRET** souligne qu'outre l'intensité des tentatives de fraudes, il faut faire face à leur variété. Par ailleurs, toute politique de contrôle nécessite de trouver un équilibre avec le fonctionnement de l'établissement ; il ne s'agit pas non plus de bloquer le fonctionnement de l'établissement. M. RAHMS évoque le contrôle en lui-même, mais c'est aussi la politique de *reporting*, d'analyse et de pilotage de contrôle avec des outils limités pour l'instant. Comme indiqué précédemment, il fera une présentation sur la problématique de la fraude au prochain conseil d'administration.

**M. LE PRÉSIDENT** propose de passer au vote des points 3.1 et 3.1bis.

Résultat du vote :

Nombre de membres en exercice	37
Nombre de votants	36
Nombre de voix pour	36
Nombre de voix contre	0
Nombre d'abstentions	0
Refus de prendre part au vote	0

**M. LE PRÉSIDENT** sollicite les questions concernant la Fondation PUS.

**M. GILLIOT** partage avec les administrateurs une suggestion qu'il a déjà évoquée avec Mme LABOULAIS. L'Université de Strasbourg a une chance extraordinaire d'avoir un outil comme les PUS ; elle devrait l'utiliser et le mettre en valeur davantage, notamment dans les sciences dures et *via* le numérique et l'*open access*. Il ne faut pas hésiter à donner de l'information et à en diffuser sur le cœur d'activité de l'université, l'enseignement et la recherche. La validation éditoriale par les PUS de la qualité de l'information déposée sur différents espaces pourrait être une bonne chose. Les quatre prix Nobel de Strasbourg sont souvent cités ; s'ils acceptaient de faire des monographies courtes et à destination du grand public, ce serait une belle opportunité.

**M. LE PRÉSIDENT** trouve l'idée bonne et souligne que les prix Nobel ne ménagent pas leurs efforts pour représenter leur université. Il cite pour exemple la cérémonie des vœux avec la CCI et l'Eurométropole.

**Mme LABOULAIS** indique que de manière générale, les propositions de publication sont les bienvenues. Si le catalogue des PUS est essentiellement SHS, il existe une ouverture et un intérêt réels pour l'ensemble des disciplines représentées à l'université.

Elle fait savoir qu'un projet d'une collection de petit format appelée « Les mots de la science » est à l'étude. Pour les quatre premiers volumes, elle avait imaginé solliciter les quatre prix Nobel.

**M. LE PRÉSIDENT** observe que le succès du dictionnaire culturel montre qu'un document entre l'exigence académique et la qualité de diffusion des savoirs trouve son public. Pour une publication un peu de prestige, puisque cela fait partie de la promotion de l'université, une aide IdEx est envisageable.

**M. GILLIOT** ajoute, qu'outre cette publication avec les prix Nobel, il convient de montrer ce que l'université fait en matière de recherche et de formation en mettant sur Internet des ouvrages de qualité, validés par les PUS. Il pense par exemple aux étudiants qui voyagent de plus en plus à travers le monde et internationalisent leur formation.

**M. MACREZ** aimerait des précisions sur la politique numérique des PUS.

**Mme LABOULAIS** explique que pour le moment, le diffuseur-distributeur actuel des PUS ne permet pas l'abonnement en ligne, ce qui ne pose aucune difficulté pour les agences d'abonnement qui livrent les grandes bibliothèques, mais en pose pour les particuliers. Une réflexion est en cours sur la possibilité d'un abonnement en ligne.

Pour l'*open access*, le conseil de gestion a opté pour le mode *Freemium* pour le partenariat avec le Cléo via *OpenEdition Books* ou *Journals*. Ce mode donne libre accès aux publications des PUS au format HTML et rend payant l'accès à l'e-pub ou aux PDF. L'utilisation par d'autres presses universitaires françaises montre que l'accès numérique à un ouvrage en HTML suscite l'achat du livre papier en SHS.

**M. MACREZ** comprend que pour l'ensemble des revues, les PUS continuent à éditer un modèle papier en proposant un modèle en *open access*.

**Mme LABOULAIS** confirme.

**M. MACREZ** se félicite de cette démarche et suggère aux administrateurs de l'appuyer.

**M. LE PRÉSIDENT** indique que politiquement, cette démarche était une condition pour que d'autres secteurs, notamment des sciences dures, puissent évoluer. La mixité papier/numérique est importante et intéressante.

Lors de la présentation du SDN, l'évolution vers l'*open access* et *Univoak* sera abordée, tout comme la gestion de plus en plus complexe de l'édition avec Elsevier et le réseau Couperin.

### 3.2 Schéma directeur du numérique 2 – Point reporté

#### 3.3 Transfert des actifs du Centre de Primatologie

**M. LE PRÉSIDENT** précise qu'il s'agit de la troisième étape du processus d'intégration du Centre de Primatologie. Il cède la parole à M. WARRET.

**M. WARRET** rappelle les étapes précédentes du processus. Lors de cette séance, il est proposé de transférer les actifs de l'ADUEIS, à savoir les comptes comptables inscrits à l'actif et au passif du bilan au 31 décembre 2017 et l'inventaire comptable. Il présente le niveau des grands indicateurs comptables de l'ADUEIS pour l'exercice 2017 (résultat comptable, capacité d'autofinancement, variation du fonds de roulement, fonds de roulement et report à nouveau).

**M. ANCE**, directeur administratif et financier ADUEIS, présente le bilan définitif de l'ADUEIS au 31 décembre 2017. Les stocks de l'actif comprennent notamment des primates. Le compte de résultat présente un chiffre d'affaires record pour l'association (2,5 M€), auquel il faut déduire les achats principalement l'alimentation pour les primates, les services extérieurs (dont une partie de loyer pour l'utilisation du fort versé à l'université), les charges de personnel et la dotation aux amortissements et

provisions. Des produits exceptionnels apparaissent à hauteur de 446 000 € ; ceci est lié au fait qu'il existait une convention entre l'ADUEIS et l'Université de Strasbourg pour l'entretien des animaux qui appartenaient à l'université, lissée sur dix ans ; ce produit à recevoir a été intégralement repris au 31 décembre 2017 du fait de la réintégration. Il impacte le compte de résultat de l'année 2017 avec un impôt sur les sociétés qui atteint 202 000 €.

Il détaille les actifs immobilisés. L'ADUEIS a investi pour 942 000 € principalement dans les agencements et constructions pour disposer d'espaces répondant à la législation et à la directive européenne en vigueur depuis 2017 sur les espaces dédiés aux animaux et le bien-être animal. Les primates destinés à la reproduction sont indiqués en immobilisation contrairement à ceux qui sont en stock et qui peuvent être potentiellement utilisés à des fins scientifiques.

Il fait ensuite le point sur la situation de la liquidation, ayant été nommé par le conseil d'administration de l'ADUEIS liquidateur des comptes. Au 10 mars 2018, à peu près la moitié des créances ont été recouvrées et la moitié des dettes payées par rapport au 31 décembre 2017. L'année devrait se ponctuer par un *boni* de liquidation au profit de l'université.

**M. LE PRÉSIDENT** s'enquiert des questions.

**M. MACREZ** estime que le *boni* de liquidation peut être relativisé, puisque le résultat positif est essentiellement dû à la convention avec l'université.

**M. ANCE** reconnaît que l'exercice 2017 a contribué au *boni* de liquidation. Cependant, il comprend également un report à nouveau de 662 000 €, qui correspond aux résultats de la plate-forme depuis sa création.

**M. MACREZ** souhaite savoir quels auraient été les résultats de l'association sans cet apport par l'université. Il a le sentiment que de l'impôt sur les sociétés aurait pu être économisé.

**M. ANCE** ne le pense pas. Simplement, la réintégration impose que les écritures soient soldées au 31 décembre 2017. Le produit à recevoir étalé encore sur quatre ans a été cumulé. Sans cette écriture, le résultat d'exploitation aurait été bénéficiaire de 335 000 €.

**M. MACREZ** demande si cela représente le produit constaté d'avance.

**M. WARRET** explique que le produit constaté dans la comptabilité de l'association correspond à une charge constatée d'avance dans la comptabilité de l'université, qui sont annulés en miroir.

**M. GOSSA** comprend que, puisqu'il fallait intégrer dans l'université, il fallait liquider ce qui était prévu sur quatre ans.

**M. WARRET** répond négativement. Une photo des comptes de l'association a été réalisée au 31 décembre 2017 ; les soldes de ces comptes d'actifs seront intégrés dans la comptabilité de l'université en 2018, corrigés des mouvements de caisse qui auront eu lieu.

**M. GOSSA** en déduit qu'au 31 décembre 2017, la gouvernance de l'université savait que l'ADUEIS allait être intégrée dans l'université.

**M. WARRET** infirme ce point. Elle ne pouvait le savoir qu'au moment où les délibérations évoquées au début de sa présentation ont été votées. En tant qu'agent comptable, il est ensuite habilité à intégrer les comptes, raison pour laquelle il sollicite un avis sur cette intégration des actifs.

**M. LE PRÉSIDENT**, en l'absence d'autres questions et après avoir fait état des procurations, propose de passer au vote.

Résultat du vote :

Nombre de membres en exercice	37
Nombre de votants	36
Nombre de voix pour	27
Nombre de voix contre	6
Nombre d'abstentions	3
Refus de prendre part au vote	0

**M. GOSSA** explique le vote des élus « Alternative 2017 ». Ils considèrent que les administrateurs auraient dû être informés, voire consultés, avant sur la décision de l'association d'engager une procédure de dissolution-dévolution et sur la réintégration à l'université. Ce n'est pas une question légale, mais de bon fonctionnement du conseil d'administration de l'université. Ils estiment avoir été mis devant le fait accompli, ce qui n'est pas une façon de diriger une université.

### **3.4 Création d'une prime de reconnaissance de l'implication pédagogique sur le fondement de l'article L.954-2 du code de l'Éducation au sein de l'Université de Strasbourg**

**M. LE PRÉSIDENT** précise que cette création de prime a été soumise au CTE le 8 février 2018.

**Mme DEMONT** rappelle qu'un enseignant-chercheur a des missions d'enseignement, de recherche et de tâches collectives. Chaque mission allouée aux enseignants-chercheurs revêt une dimension collective, puisqu'ils font partie d'une équipe pédagogique ou d'une unité de recherche, et une implication individuelle dans la participation aux travaux et aux activités de l'équipe de recherche ou de l'équipe pédagogique. Ces deux dimensions sont pour elle en interaction. Actuellement, les activités de recherche et les tâches collectives sont valorisées par l'attribution de la PEDR ou de la PCA, l'avancement de grade et/ou des décharges dans le cadre du référentiel d'activité. Pour pallier l'absence d'une valorisation des activités d'enseignement, l'équipe présidentielle propose une prime qui reconnaît l'implication pédagogique.

En référence au débat qui a eu lieu lors du CTE portant sur le fait que les activités pédagogiques relevaient principalement d'une dimension collective, elle reconnaît qu'un enseignant-chercheur fait bien partie d'une équipe pédagogique. L'université a d'ailleurs attribué en 2014 et en 2015 deux prix d'excellence formation, qui reconnaissent le travail d'une équipe pédagogique ; depuis, ce prix n'a pas été reproposé par défaut de candidats. Pour elle, la dimension individuelle fait partie intégrante des missions d'enseignement au travers de prises de responsabilités qui sont reconnues par le référentiel d'activité des enseignants-chercheurs. Certains collègues vont toutefois au-delà de cette implication et s'engagent de façon exceptionnelle par exemple dans la prise d'initiatives d'innovations pédagogiques. L'objectif est de proposer un dispositif valorisant cette implication exceptionnelle et continue dans les missions de formation et d'insertion professionnelle des étudiants, en s'appuyant sur l'article L954-2 du code de l'éducation et sa circulaire d'application. Cette dernière permet de créer un régime d'intéressement par délibération du conseil d'administration.

Elle rappelle la procédure qui a amené l'équipe présidentielle à proposer la délibération soumise au vote lors de cette séance : travaux d'un groupe de travail dont elle rappelle la composition, présentation du principe de cette prime aux représentants des enseignants-chercheurs, aux directeurs de composante et aux membres de la CFVU lors de réunions distinctes, et présentation pour avis aux membres du CTE.

Elle détaille ensuite les éléments constitutifs de la délibération (objectifs, personnels éligibles, critères d'évaluation, montant et retour). Elle insiste sur le fait que l'engagement qui sera reconnu va au-delà de l'engagement dans certaines activités pédagogiques, telles que les responsabilités de diplôme qui sont déjà listées dans le référentiel d'activité, ce qui néanmoins n'exclut pas les collègues qui participent aux formations en étant responsables de diplôme ou d'année. Elle précise en outre que les collègues BIATSS qui contribuent aux missions d'enseignement peuvent également prétendre à l'attribution de cette prime, sous réserve qu'ils aient une expérience de l'enseignement. Concernant les critères d'évaluation, suite à la réunion du CTE, l'avis du directeur de la composante devra être adossé à l'avis du conseil restreint de composante et le comité *ad hoc*

comprendra quatre élus de la CFVU, dont trois enseignants-chercheurs et un BIATSS (alors que la proposition initiale était de quatre enseignants-chercheurs). Elle souligne que le nombre restreint de lauréats répond à une volonté de maîtrise de l'enveloppe budgétaire, surtout dans une phase de mise en œuvre du principe de l'attribution d'une prime de reconnaissance de l'implication pédagogique. Si nécessaire, par la suite, le nombre pourrait être augmenté. Un retour sur le dispositif sera fait à la CFVU en formation restreinte au personnel – comme le bilan de la prime d'intéressement scientifique sera présenté à la CR en formation restreinte. En réponse à une suggestion de présenter plus largement à la communauté les travaux des lauréats, le groupe de travail propose de l'intégrer dans le projet de l'IDIP d'un observatoire des pratiques et des innovations pédagogiques. Par ailleurs, l'IDIP développe déjà des ateliers de présentation de projets d'innovation.

**M. LE PRÉSIDENT** ouvre le débat.

**M. CLERMONT** souscrit pleinement à cette initiative, qui comble un manque.

Il suggère, dans la mesure où la prime sera ouverte aux PRAG-PRCE et qu'une logique de représentativité statutaire semble appliquée, d'inclure aux élus de la CFVU du comité *ad hoc* un PRAG, soit deux enseignants-chercheurs, un BIATSS et un PRAG.

**Mme DEMONT** estime la demande légitime.

**M. LE PRÉSIDENT** rappelle que de plus en plus de personnels BIATSS ont en charge de la formation, en tout ou partie de leur service ; la demande du CTE d'avoir un représentant BIATSS au sein de ce comité était parfaitement justifiée. Il en est de même pour le représentant PRAG, cette catégorie d'enseignants étant importante dans certaines composantes.

**M. GILLIOT** pense que cela pose un problème réglementaire puisque, pour juger la manière de servir d'un fonctionnaire, il faut avoir un grade égal ou supérieur ; le comité risque de se vider au fur et à mesure que les dossiers seront étudiés.

**M. LE PRÉSIDENT** en convient. Une des solutions pourrait être de passer en revue les PRAG avec les PRAG et les professeurs avec les professeurs, comme cela est fait en conseil d'administration restreint. Cela veut dire qu'il faut être sur une règle de proportionnalité plutôt que sur un nombre de personnes, sans tomber dans la pléthore. Il propose d'ajouter un élu PRAG.

**M. DEHAN** résume le texte à faire figurer sur ce point dans la délibération : « *au maximum 5 élus de la CFVU, dont 3 élus enseignants-chercheurs, 1 enseignant du second degré et 1 élu BIATSS.* »

**Mme DEMONT** craint que le comité soit trop important.

**M. LE PRÉSIDENT** trouve le nombre raisonnable pour un comité.

**M. GILLIOT** fait savoir qu'il est contre tout système de prime et qu'il est d'une neutralité complète puisqu'agent CNRS et inéligible à cette prime. Selon lui, commencer à distribuer des primes sur des critères aussi difficiles à évaluer que l'enseignement et la pédagogie lui semble compliqué. De plus, cela génèrera inévitablement des tensions. En outre, face à la décrue du nombre de postes d'enseignant-chercheur de ces dernières années, est-il pertinent d'investir une somme, certes modeste, dans ce type de dispositif annuellement ? D'autres besoins existent. Il annonce qu'il n'est vraiment pas dans cet état d'esprit de distribution de primes et qu'il votera contre ce point.

Il évoque ensuite la circulaire sur laquelle s'appuie la prime. Cette circulaire stipule clairement : « *Les régimes indemnitaires ne peuvent pas donner lieu à un versement résultant uniquement du simple exercice des missions statutaires de l'agent.* » Même en y ajoutant le mot « exceptionnel », cela reste des missions statutaires. Il avait déjà attiré l'attention sur ce point lors de la présentation de la prime d'intéressement scientifique. D'après lui, cela pose un problème légal.

**M. LE PRÉSIDENT** relève dans le texte cité par M. GILLIOT l'adverbe « uniquement » ; c'est cela que le dispositif illustre.

Concernant la première remarque de M. GILLIOT, il rappelle que la reconnaissance des enseignants-chercheurs se base encore à 80 % sur la recherche, ce que de nombreuses personnes regrettent. Ce dispositif permettra de prendre en compte aussi la pédagogie. Il considère qu'il faut tenter l'expérience, qui est une possibilité offerte par la loi, qui est déjà mise en œuvre ailleurs et qui peut être financée pour les années de démarrage par l'IdEx. Un bilan pédagogique, intellectuel et financier sera réalisé et en fonction des résultats, il sera possible d'ajuster le dispositif.

**Mme BERROD** ajoute que l'idée est de valoriser les missions qui vont au-delà des missions d'enseignement statutaires (128 heures CM par an) qui ne peuvent pas être considérées comme un investissement pédagogique exceptionnel. Elle considère qu'il n'existe pas de contrariété entre le texte de la circulaire et la proposition de l'équipe présidentielle.

Elle insiste sur le caractère exploratoire du dispositif. Le conseil d'administration devra l'évaluer dans un an ou deux sur la base d'un bilan, prenant en compte aussi les problèmes que le dispositif aurait soulevés (choix entre les activités par exemple). Elle fait remarquer qu'à ce stade, il est impossible de dire combien de candidats se présenteront, si les dossiers seront éligibles, et si le dispositif sera pérenne. Le bilan permettra de revoir ou de développer le dispositif.

Pour elle, cette prime politiquement importante, car il lui paraît primordial de valoriser autant la recherche que l'investissement pédagogique.

**Mme DEMONT** rebondit : cette prime pourra, comme le prix d'excellence formation, être interrompue ou au contraire pérennisée.

**M. GOSSA** admet qu'il serait bien de reconnaître autant l'engagement dans l'enseignement que dans la recherche. Le montant des primes relatives à la recherche diffère toutefois du montant des primes relatives à l'enseignement.

**Mme DEMONT** indique que les 4 000 € proposés correspondent à la tranche basse de la PEDR.

**M. GOSSA** pensait au budget complet. Cette prime représente 120 000 € contre 12 M€ de primes et indemnités.

**Mme FLORENTZ** fait remarquer que la PEDR représente environ 400 000 € par promotion.

**M. GOSSA** réplique que pour cette prime, ce sont 60 000 € par promotion.

**Mme DEMONT** réitère qu'il s'agit d'une phase exploratoire pour voir comment les collègues vont se saisir de cette proposition.

S'agissant des 12 M€ cités par M. GOSSA, ils incluent de nombreuses responsabilités collectives et administratives.

**M. GOSSA** s'étonne que, alors que l'université dégage depuis quelques années de l'argent, elle ne consacre que 60 000 € par an à cette prime.

**Mme DEMONT** pense utile de voir le nombre de dossiers remontés et de tester le principe. En fonction, il sera possible de le faire évoluer et une position pourra être prise par rapport au montant alloué.

**M. GOSSA** prend le cas où la prime rencontrerait le succès que tout le monde espère. Quelle conclusion tirera la majorité des candidats qui n'obtiendra pas la prime sur ce test ?

**Mme DEMONT** précise que les candidats auront à remplir un dossier. Elle espère qu'il y aura plus de lauréats que le nombre projeté. Pour l'instant, elle n'est même pas certaine qu'il y ait 15 candidatures.

**M. GOSSA** comprend qu'elle serait prête à ajuster le nombre de lauréats en cours de processus. Le nombre de 15 a été validé en CTE.

**Mme DEMONT** précise que le nombre est bien de 15 pour cette promotion. Ensuite, en fonction du nombre de candidatures, le chiffre pourrait être revu pour la prochaine promotion. À ce stade, elle n'a aucune idée du nombre de candidats qui pourraient se présenter.

**M. GOSSA** observe que de nombreuses personnes qui enseignent depuis dix ans à l'Université de Strasbourg, y compris des personnes qui vont partir à la retraite, voudront accéder à cette prime. Leur dire non risque de casser leur moral et de casser ce dispositif de prime.

**M. LE PRÉSIDENT** confirme que 15 sera le chiffre maximum ; le taux de réussite variera en fonction du nombre de candidats. L'âge n'est pas un critère. C'est l'investissement dans ce que celui ou celle qui remplira le dossier considère être comme étant à valoriser par rapport aux tâches habituelles des 192 heures enseignement/recherche.

**M. GOSSA** constate qu'il n'aura pas de réponse sur l'impact éventuel d'une réponse négative sur les collègues.

**Mme DEMONT** ne voit pas comment elle peut répondre à cette question. Il conviendra de communiquer clairement sur cette prime avant son lancement et après l'attribution ou non de la prime.

**M. LE PRÉSIDENT** fait remarquer que la remarque de M. GOSSA vaut pour tout processus de candidature à une promotion ou à un avancement.

**M. GOSSA** signale qu'il n'y a aucune évaluation de l'impact des réponses négatives sur la communauté. Des tonnes d'appels à projets, internes et externes, ont été développées, sans jamais les accompagner d'un dispositif d'observation.

**M. LE PRÉSIDENT** lui suggère de faire des propositions d'évaluation.

**M. GOSSA** propose de mener une grande enquête auprès de l'ensemble des collègues sur leur ressenti des systèmes de financement, sur la façon dont ils se sentent considérés dans l'établissement, etc.

**M. LICKEL** fait remarquer qu'il n'existe pas non plus d'évaluation de l'effet de la PEDR sur les personnes qui ne l'ont pas.

Pour lui, le fait que l'université reconnaisse aussi des activités pédagogiques particulières et les valorise à travers une prime lui semble symboliquement important et globalement intéressant, certains collègues s'investissant de manière exceptionnelle. Il ne nie pas que cela pose des difficultés, telles que l'articulation avec le référentiel ; il est essentiel de mener aussi un travail sur le référentiel.

Il estime que pour l'instant, une dynamique positive sur la communauté est initiée. Le bilan réalisé dans un an ou deux permettra de voir les incidences sur les collègues.

**Mme DEMONT** informe qu'un travail sur le référentiel a été engagé. Cette proposition de création de prime s'inscrit dans un cadre général de valorisation du travail des enseignants-chercheurs.

**Mme VESPA** rejoint M. GOSSA. Réaliser ce dossier sera du travail supplémentaire avec une évaluation supplémentaire pour les collègues.

Elle revient sur la manière d'évaluer l'impact sur les enseignants-chercheurs en citant l'exemple de l'INSMI (Institut de mathématique du CNRS), qui a envoyé un questionnaire court concernant les appels à projets (ANR, ERC, IdEx, etc.) demandant le temps passé à remplir ces dossiers, si les dossiers avaient été retenus ou pas, si les chercheurs continuaient à les remplir et suite à combien d'échecs. Il est possible de faire ce type d'évaluation, encore faut-il en avoir la volonté et la mettre en place. Elle est certaine que les résultats montreront que les chercheurs passent beaucoup de temps à remplir à ces appels à projets, que le taux de réussite est bas et que beaucoup finissent par arrêter de répondre.

**Mme DEMONT** fait remarquer que ce dispositif de prime n'est pas un appel à projets.

**Mme VESPA** rétorque que les collègues prendront du temps à remplir le dossier ; certains l'auront et d'autres non. Ceux qui ne l'auront pas auront passé de nombreuses heures, une fois de plus, à remplir un dossier, comme tous les autres, sans succès.

**Mme ROY** constate que la discussion mélange deux sujets : la rédaction d'un dossier type ANR pour le financement de la recherche et l'élaboration d'un dossier type *curriculum vitae* pour la gestion de carrière. Les volumes ne sont pas les mêmes.

En réaction à l'exemple de l'INSMI, elle fait savoir que l'université travaille actuellement sur des indicateurs qui permettraient de voir la plus-value des appels à projets lancés au sein de l'établissement.

**M. LE PRÉSIDENT** ajoute que la finalité de deux sujets n'est pas la même non plus.

**Mme DEMONT** met en exergue que le message envoyé aux collègues est celui de valoriser, pour la première fois, une personne qui s'est impliquée plus que d'autres dans les missions d'enseignement.

**M. LE PRÉSIDENT** signale que le fait que des gens soient en faveur de cette création montre que certains pensent que cela peut être un bon levier. La pertinence et l'impact seront vérifiés pour cette prime comme pour d'autres.

**M. GOSSA** suggère dans ce cas d'envoyer un questionnaire à tous les candidats, y compris à ceux qui n'ont pas été retenus.

**M. LE PRÉSIDENT** n'est pas contre réaliser une étude d'impact, d'autant qu'il s'agit d'un processus expérimental, sur la manière dont il est reçu et perçu.

**M. LICKEL** prolonge la proposition en indiquant qu'il pourrait être élargi à toute la communauté.

**Mme DEMONT** estime que lancer un questionnaire pour en lancer un, sans avoir de réponse ou seulement des retours des personnes déçues, ne sert pas à grand-chose. Il faudrait plutôt un retour individuel.

**M. GOSSA** considère que son rôle en tant qu'administrateur est de vérifier qu'il n'existe pas d'effets pervers à la mise en place d'un dispositif. À l'effet pervers des candidats qui n'obtiennent pas la prime s'ajoute un deuxième effet pervers : le seul enseignant-chercheur qui a la prime dans l'équipe pédagogique. Sur ce point, il est en désaccord avec Mme DEMONT, car il n' imagine pas enseigner seul. Quel impact sur la cohésion de l'équipe aura le fait qu'une seule personne sur les cinq d'une équipe pédagogique postule et obtient la prime en parlant de travaux collectifs ou le fait que plusieurs personnes de la même équipe candidatent et qu'une seule obtienne la prime ?

**Mme DEMONT** répond qu'il ne s'agit pas d'un dossier quantitatif, évaluant un certain nombre de projets. C'est un investissement particulier dans des initiatives pédagogiques par exemple qui sera reconnu ; ceci n'est pas forcément porté par une équipe. Cette personne peut arriver à mobiliser autour d'elle, mais pas forcément.

**M. LE PRÉSIDENT** répète ce qu'il a dit en CTE : il faut distinguer le prix pédagogique IdEx qui va à des équipes et cette prime individuelle, qui reconnaît une implication individuelle dans des collectifs. Il se peut que l'étude des dossiers de deux personnes d'un même groupe n'aboutisse pas au même résultat, car c'est l'investissement personnel dans l'ensemble d'une carrière qui est analysée.

**M. GOSSA** pense que cette prime individuelle pourrait être attribuée à un groupe. Pourquoi n'est-ce pas fait ?

**Mme DEMONT** dit que rien n'interdit que deux collègues d'une même équipe postulent à la prime et l'aient la même année et sur des années différentes.

**M. GOSSA** fait savoir que les six à sept collègues qui travaillent énormément ensemble dans son équipe pédagogique sont prêts à monter un dossier commun. Cela correspondrait à la moitié des primes prévues.

**M. LICKEL** signale qu'une équipe pédagogique de l'IUT Robert Schuman a été valorisée par le prix pédagogique IdEx. Or ce prix est suspendu faute de candidatures.

Pour lui, la création de cette prime a un effet positif et stimulant, même s'il admet qu'il faudra traiter un certain nombre de problématiques dont celles soulevées par M. GOSSA. Il interroge M. GOSSA sur l'alternative à cette prime.

**M. GOSSA** répond que l'alternative pourrait être une prime collective pour encourager l'enseignement par la collectivité. De plus, il faudrait largement augmenter le montant destiné à ce dispositif.

**M. LICKEL** rappelle qu'il s'agit d'un dispositif expérimental.

**M. LE PRÉSIDENT** pense que les arguments ont été échangés et qu'il ne sera pas possible de se mettre d'accord ; il propose d'avancer.

**M. GOSSA** réplique qu'il ne s'agit pas de se mettre d'accord, mais de savoir si les administrateurs demandent à mettre en place un dispositif qui permette de vérifier si au final ce dispositif est positif ou non.

**M. LE PRÉSIDENT** objecte que ce n'est pas l'objet de la délibération, qui porte sur la création de la prime.

Il s'est engagé précédemment à faire un processus d'évaluation ; il n'a pas pour habitude de revenir sur une parole. Par ailleurs, Mme ROY a indiqué que des indicateurs sur la pédagogie et l'impact sont en cours de construction.

**M. GILLIOT** voudrait préciser que dans la période actuelle, ce genre d'outils, qui a ses qualités et ses défauts, s'accumule. La discussion a dérivé sur les appels à projets parce que les enseignants-chercheurs sont submergés d'évaluations ; ils sont d'ailleurs aussi sollicités pour les faire. Ainsi, malheureusement, le type d'outils qui motive le collectif ou chaque individu a

tendance à diminuer. C'est cet équilibre que met en péril l'accumulation de tous ces hochets (primes, prix, appels d'offres, etc.).

**M. LE PRÉSIDENT** trouve méprisant de parler de hochet pour des enseignants-chercheurs qui vont remplir avec sérieux leur dossier et qui seront contents d'obtenir la prime.

**M. GILLIOT** dit que c'était aussi une autocritique. Le fait qu'il parle de hochet pour cette prime vient aussi de la faible somme qui y sera consacrée ; il propose d'ignorer le mot s'il est choquant. Ce type de primes et d'outils est de plus en plus mis en avant au détriment d'outils qui permettent de mieux motiver tout un chacun, y compris les BIATSS et les personnes comme lui qui font partie prenante de l'université sans en être membres au complet. Selon lui, il ne faut pas que la balance aille trop vers le premier type d'outils.

**M. LE PRÉSIDENT** constate qu'il existe une position de principe réciproque.

Il conclut en indiquant que la loi donne une possibilité à l'établissement et que certains collègues sont prêts à jouer le jeu, car il existe une grosse lacune dans la reconnaissance de la pédagogie. Il faut se donner une chance de tester le dispositif et de faire le bilan à un, deux ou trois ans.

**M. LICKEL** ajoute de le faire évoluer vers une équipe ou vers d'autres formes si nécessaire.

**M. SCHLAEFLI** déclare que par principe, la CFDT est favorable à l'intégration des primes et indemnités dans le traitement indiciaire. Pour autant, il avait eu l'occasion de regretter en CTE le fait que seul l'investissement exceptionnel en recherche fasse l'objet d'une reconnaissance institutionnelle. Cette proposition de reconnaissance de l'investissement pour l'activité pédagogique allant dans le bon sens, la CFDT s'est exprimée en faveur de ce point lors du CTE du 8 février 2018. En toute logique, il confirmera ce vote favorable.

Cette décision est renforcée par la prise en compte, dans la délibération proposée au conseil d'administration, de quelques suggestions faites lors du CTE, comme l'intégration d'un représentant BIATSS au sein du comité. La CFDT salue cette démarche positive.

**M. LE PRÉSIDENT** propose de passer au vote de la délibération, qui inclut l'ajout d'un enseignant du second degré élu de la CFVU dans le comité *ad hoc*.

Résultat du vote :

Nombre de membres en exercice	37
Nombre de votants	35
Nombre de voix pour	27
Nombre de voix contre	4
Nombre d'abstentions	4
Refus de prendre part au vote	0

## Points remontés

### 4.8 Délibération de la CFVU

#### 4.8.3 Admission en Master à l'Université de Strasbourg pour l'année universitaire 2018-2019

**M. CLERMONT** précise que sa demande est d'isoler de l'ensemble des capacités d'accueil en master la capacité du master MEEF Éducation physique et sportive, qui a été portée à 70 places par la CFVU contre le souhait des deux composantes qui était de la présenter à 60 pour des raisons précises. Il rappelle que la Faculté des Sciences du Sport (F3S) et l'ESPE contribuent à ce master.

Sur la forme, il fait savoir que M. MERINDOL, administrateur provisoire de la F3S, lui-même en tant que directeur de l'ESPE, et l'équipe pédagogique maître d'œuvre de ce master ont regretté de ne pas avoir été prévenus par les étudiants qu'ils cherchaient à aller contre la proposition des deux composantes, notamment à la CFVU, ni d'avoir été consultés. Tout comme il est important d'entendre les étudiants, il est important d'entendre les enseignants. Il donne lecture d'un extrait du mail adressé par l'équipe pédagogique de ce master, cosigné par des membres des deux composantes, à M. TOCK et aux dirigeants des deux composantes qui fait état de leur étonnement et leur mécontentement de ce passage à 70 places, qui renie les conclusions des conseils des études qui mettent en lumière les difficultés récurrentes de ce master particulièrement ces dernières années.

Sur le fond, il souligne que, contrairement à l'an dernier, les deux composantes s'étaient concertées pour proposer cette capacité à 60 places ; l'ancien doyen de la F3S, M. SAINT-MARTIN, était d'accord avec cette capacité à 60, tout comme M. MERINDOL. Les deux composantes, pour justifier leur demande à 60 places, mettent en avant l'incidence que cette augmentation de capacité aura sur la réussite étudiante, l'insertion professionnelle et la qualité de la formation. Il rappelle que les masters MEEF visent essentiellement l'intégration par concours de l'Éducation nationale et que les annonces gouvernementales laissent entendre une baisse des postes au concours ; augmenter le nombre d'étudiants qui vont s'y préparer n'est pas très responsable en termes d'insertion professionnelle.

Par ailleurs, concernant la réussite, en 2014, 57 % des étudiants qui venaient de la F3S et qui préparaient le CAPEPS au sein de ce master ont été admis ; en 2016, ils n'étaient plus que 32 % et en 2017 35 %. Pour l'équipe pédagogique, cette baisse est à corréliser avec l'augmentation des effectifs (38 inscrits en 1<sup>re</sup> année en 2014 à 72 en 2017). Pour continuer à organiser une formation de qualité – ce master reste une des meilleures préparations au CAPEPS, semble-t-il, en France –, il convient d'avoir un nombre raisonnable d'étudiants. Pour la promotion de l'année 2017-2018, au 1<sup>er</sup> semestre, sur les 57 étudiants qui suivent les cours, 36 ne valident pas l'UE qui prépare au 1<sup>er</sup> écrit, 45 ne valident pas l'UE qui prépare le 2<sup>e</sup> écrit et 2 étudiants déficients ont déjà abandonné la formation. Il existe donc de vraies difficultés de niveau ; ce n'est pas aider les étudiants de les encourager à entrer dans ce master. L'équipe pédagogique estime qu'il serait donc préférable d'en rester à une capacité d'accueil plus raisonnable pour des raisons de qualité de la formation et de meilleure préparation.

La question des moyens complique la problématique. En effet, les étudiants de 1<sup>re</sup> année qui réussissent la 1<sup>re</sup> année de master mais échouent au concours s'inscrivent en 2<sup>e</sup> année de master pour repasser le concours ; pour des raisons de montage de maquette et économiques, les enseignements des étudiants de M2 qui repassent le concours sont mutualisés avec ceux des étudiants de M1. Aux 70 places, il faut ajouter les 50 étudiants qui auront échoué au concours ; c'est une masse non négligeable que l'équipe pédagogique doit gérer. Au cours de la discussion qu'il a eue la veille avec M. MERINDOL, il a été envisagé de chiffrer le coût de ces 10 étudiants supplémentaires, qui généreront au moins un groupe de TD supplémentaire, soit 400 heures en plus à se partager entre la F3S et l'ESPE. Il signale que l'ESPE reste sur la consigne qui lui a été donnée de proposer une offre à coût constant. Ouvrir un groupe de plus pour améliorer la préparation et tenir compte des étudiants supplémentaires ne pourra pas se faire à coût constant. Par ailleurs, l'ESPE a fait le choix d'ouvrir une 1<sup>re</sup> année de sciences de l'éducation pour prendre sa part à l'accueil de davantage d'étudiants et ce à coût constant.

Il conclut en indiquant que M. MERINDOL, l'équipe du master et lui-même souhaiteraient que les étudiants en licence STAPS ne se leurrent pas trop longtemps sur le fait qu'ils vont tous parvenir à réussir le concours de l'enseignement ; c'est sans doute pour cela qu'ils veulent avoir davantage de places. Ils voulaient 70 places l'an dernier parce qu'ils étaient 70 dans la promotion ; faudra-t-il avoir 140 places quand ils seront 140 ? Il estime qu'il faut aussi traiter la question en amont de la licence, en envisageant que cette filière Éducation physique sportive ou Éducation et motricité – le nom varie en fonction des années – ne conduise pas exclusivement à préparer le CAPEPS et à intégrer le master MEEF EPS et offre d'autres débouchés professionnels. En parallèle, les étudiants doivent être informés des autres possibilités de débouchés que cette filière peut offrir de façon à avoir une orientation plus active et ne pas simplement demander des places parce qu'ils ne voient pas d'autres possibilités d'orientation alors qu'un nombre certain n'a visiblement pas le niveau pour se préparer dans de bonnes conditions à réussir ce concours et le master MEEF. Les responsables du master ont aussi en tête d'insérer professionnellement les étudiants qui obtiennent le master.

Il annonce qu'il votera contre ces 70 places et appelle à voter contre ces 70 places.

**M. LE PRÉSIDENT** fait remarquer à M. CLERMONT qu'il n'a pas cité *in extenso* le courrier des enseignants de ce MEEF, qui comprend une phrase sur la baisse des moyens. Il récuse cette phrase, l'équipe présidentielle accompagnant, depuis quatre ans, la F3S pour qu'il n'y ait pas de tirage en L1 et pour assurer la gestion en ajoutant du personnel BIATSS ; les moyens ne sont pas en baisse.

Il cède la parole à Mme MILTENBERGER.

**Mme MILTENBERGER** se dit surprise, au nom des élus étudiants de l'AFGES, de la remontée de ce point. En effet, les collègues de la CFVU ont approuvé ces capacités d'accueil à l'unanimité, capacités qui ont été proposées par l'université elle-même. Les élus étudiants de l'AFGES font partie d'une université qui prône des valeurs d'ouverture intellectuelle et d'émancipation pour la jeunesse. Dès lors, ils ne peuvent pas accepter une réduction des capacités d'accueil qui ne s'apparenterait qu'à une sélection sans aucune logique et ne permettrait pas aux étudiants de poursuivre leurs études pour une simple question de compétitivité et de classement entre les différentes composantes.

Pour eux, il serait illogique et incompréhensible que le conseil d'administration de l'université revienne sur une proposition cohérente de la CFVU et de l'université, votée à l'unanimité, sous couvert d'intérêt spécifique à une composante. Les administrateurs sont en effet censés représenter l'intérêt général de l'Université de Strasbourg de l'ensemble des personnels et étudiants et non l'intérêt d'une seule composante.

**M. LE PRÉSIDENT** peut comprendre les deux positions. D'un côté, on considère qu'augmenter la capacité d'accueil est une manière d'offrir plus de chance et de l'autre côté, on dit qu'augmenter la capacité ne permettra pas à tous de réussir, qu'au contraire cela fera perdre du temps à des étudiants dans une filière où visiblement ils auront beaucoup de difficultés. Il considère qu'il faut avoir de la qualité de l'enseignement et des chances de réussite une idée différente que simplement le fait d'accueillir tout le monde. La réflexion de l'AFGES est d'ailleurs courageusement menée sur cette différence entre accueillir tout le monde et donner une chance à tout le monde.

Il déclare que si le problème est une affaire de 400 heures partagées entre les deux composantes, il trouvera une solution. En l'occurrence, le problème va au-delà ; il porte sur la nature même des MEEF, sur la nature même de la formation donnée et sur la relative tête d'épingle que représente cette spécialisation.

Sur les instances, cela fait partie du jeu entre conseil d'administration et CFVU ; il peut arriver qu'une question soit revue en conseil d'administration et remise en cause.

**M. CLERMONT** réagit aux propos tenus par Mme MILTENBERGER. Les étudiants n'ont pas le monopole de l'intérêt général. Il ne défend pas ici l'intérêt particulier de sa composante, mais l'intérêt de deux composantes et des étudiants en direction de leur réussite.

L'équipe pédagogique considère inutile que des étudiants continuent dans une filière où ils n'auront pas de réussite. Certains résultats en 3<sup>e</sup> année de licence à la préparation aux épreuves qu'ils rencontreront au concours sont assez prédictifs de leur réussite ou échec au niveau du MEEF. Il trouve dommage qu'un travail plus fin en termes d'orientation et de débouchés ne soit pas effectué préalablement au master.

**Mme MILTENBERGER** sait bien que les places au concours sont limitées. Cependant, le gouvernement s'est engagé à une réforme de la formation des enseignants. Le problème se situe au niveau de la place que prend le concours à l'heure actuelle entre le M1 et le M2 ; les étudiants se trouvent face à une double sélection. Le concours étant national, tout le monde doit avoir la chance de le tenter ; réduire les capacités d'accueil à l'entrée des masters ne ferait qu'accroître l'inégalité des chances pour l'accès aux concours nationaux. Il n'est pas possible, en attendant la réforme, de sacrifier une génération d'étudiants.

**M. LE PRÉSIDENT** signale qu'il ne s'agit pas de fermer la filière ; 60 étudiants pourront y aller. Ce débat innerve toute la réflexion de la réforme sur la qualité d'un enseignement et l'égalité des chances.

Dans ce cas précis, il a le sentiment que le problème est reporté en master alors qu'il serait peut-être pertinent de travailler au concours dès la L3 pour un étudiant qui se prépare à un concours et à une activité professionnelle ; il faut plus de contacts entre les équipes pédagogiques L1-L1, surtout quand cela va vers l'ESPE. Cet exemple de dysfonctionnement ne doit pas porter préjudice aux étudiants.

**M. CLERMONT** revient sur le fait de donner une chance à tous. Il cite à nouveau la baisse du taux de réussite de 57 à 35 % entre 2014 et 2017. Si la corrélation de cette baisse du taux de réussite avec l'augmentation des effectifs est acceptée, cela veut bien dire que plus on donnera de places aux étudiants, moins les étudiants auront de chance de réussir.

**Mme BERROD** signale que le point, remonté par M. CLERMONT qui se trouve être le directeur de l'ESPE, a été discuté entre les élus « Université, pour réussir ». L'idée était d'exprimer la voix de collègues qui ont manifesté leur étonnement et leur mécontentement face à une remise en cause d'une décision réfléchie et pertinente d'une équipe pédagogique par une instance, voix qui n'a pas été entendue *a priori* au niveau de la CFVU. Il ne s'agit pas de remettre en cause une décision prise à l'unanimité. La réflexion conduite par les enseignants est d'ailleurs plus globale que le seul master, puisqu'elle s'élargit à d'éventuelles autres portes de sortie que strictement le concours. Selon elle, le rôle du conseil d'administration est aussi de réfléchir à ces sujets.

**M. LE PRÉSIDENT** souligne l'absence de dialogue patente au sein de la Faculté des Sciences du Sport ; les conditions de la préparation de la rentrée 2017-2018 étaient mauvaises. Avec l'administrateur provisoire, cela n'ira que mieux. Cet élément factuel plaide aussi à une certaine compréhension des uns et des autres.

**M. PERLA** demande à M. CLERMONT pourquoi il veut présélectionner en amont alors que la fin de l'année de M1 est sanctionnée par un concours. Le concours est là pour dire aux étudiants s'ils ont le niveau ou pas. Si le problème pédagogique se rencontre au niveau du L3, il faudrait peut-être être plus sévère sur la notation en L3.

Il concède qu'il est possible de dire aux étudiants qu'il existe d'autres débouchés, mais s'ils ont envie de poursuivre dans cette voie, le concours est là pour les départager.

**M. CLERMONT** indique que c'est une particularité française de mettre un concours au milieu d'un master.

**M. LE PRÉSIDENT** considère que c'est une aberration.

**M. CLERMONT** confirme qu'une nouvelle mouture devrait être proposée, comme l'a dit Mme MILTENBERGER. Dans l'attente de ce changement, il convient de travailler avec les éléments existants.

Il indique que le concours est indépendant du master, même si l'un des objectifs de la 1<sup>re</sup> année de master est de préparer au concours tout en donnant une initiation professionnelle. Au fur et à mesure du déroulement de cette filière master/concours, le ministère a introduit des éléments d'articulation ; ainsi, l'étudiant de 1<sup>re</sup> année peut avoir le master et pas le concours ; peut rater sa 1<sup>re</sup> année, avoir le concours et dans ce cas, il peut redoubler la 1<sup>re</sup> année et garder le bénéfice du concours un an, etc.

En réponse à M. PERLA, il explique que puisqu'un étudiant qui a validé la 1<sup>re</sup> année et n'a pas le concours peut continuer en master une 2<sup>e</sup> année, qu'il souhaite ou non repasser le concours, il faut pouvoir assurer cette continuité. Par ailleurs, il faut aussi que le niveau de formation soit bien d'un niveau master et que la formation soit de qualité. Pour ce faire, il convient d'avoir un nombre raisonnable d'étudiants pour enseigner dans de bonnes conditions. La qualité vaut pour l'enseignement délivré aux étudiants et pour les conditions de travail de l'équipe pédagogique.

**M. GOSSA** questionne M CLERMONT sur la manière d'évaluer les chances de réussite au concours des candidats.

**M. CLERMONT** n'a pas connaissance des éléments précis. Des critères existent, comme pour tous les masters.

**M. DE LA RICA** ajoute qu'ils ont été votés.

**M. GOSSA** demande si ces critères sont exactement les critères de réussite du concours.

**M. CLERMONT** répond que ce n'est pas le cas.

**M. GOSSA** en déduit que l'équipe pédagogique pourrait sélectionner des personnes qui échoueraient au concours et éliminer des personnes qui auraient réussi.

**M. CLERMONT** fait remarquer que l'équipe pédagogique a su l'an passé retenir des dossiers de qualité tout en respectant le nombre de places et en respectant la demande des étudiants de privilégier les étudiants strasbourgeois. Le fait qu'il n'y a pas eu de plainte prouve que cela a été bien fait.

**Mme WEISBECK** signale à M. CLERMONT qu'il ne peut pas savoir à l'avance si les 10 étudiants supplémentaires qui vont suivre la formation vont réussir ou non le concours. Ce n'est pas en diminuant le nombre de candidats à un concours que l'on augmentera la réussite au concours, au contraire.

**M. LE PRÉSIDENT** indique que le fait que le CAPES ait été intégré dans un master au bout de la 1<sup>re</sup> année a profondément changé les choses, alors qu'avant allaient au concours des étudiants en licence, maîtrise ou agrégation. La construction du CAPES au milieu d'un master n'a pas beaucoup de sens.

**M. CLERMONT** réagit aux propos de Mme WEISBECK. Même si personne n'est sûr des résultats, il existe des éléments prédictifs. Les collègues de l'équipe pédagogique ont une compétence – en tout cas, lui l'a reconnaît – pour émettre des hypothèses sur la réussite ou non à une formation ou à un concours à partir de la scolarité qui a précédé.

**M. SCHLAEFLI** dit que cette demande lui pose un problème de principe. Les élus du conseil académique qui siègent à la CFVU pourraient s'estimer, à juste titre, trahis si le conseil d'administration allait à l'encontre de leur décision. Aussi, conformément au vote exprimé par la CFDT lors de la CFVU, il votera en faveur du point 4.8.3.

**M. LICKEL** revient à un des éléments évoqués par M. CLERMONT : la qualité de la formation dispensée. La réussite au concours ne se fait simplement sur le recrutement à l'entrée du master, mais aussi et surtout sur l'année de formation. Est-il possible de délivrer la même qualité de formation à 70 ou 100 étudiants qu'à 60 ?

Si c'est uniquement un problème de moyens, peut-être que mettre des moyens supplémentaires pour ces 10 étudiants supplémentaires serait une façon de se sortir par le haut de cette situation.

**M. LE PRÉSIDENT** fait part des échanges qu'il a eus avec M. MERINDOL, M. CLERMONT étant en copie : si c'est une affaire de 400 heures, cela peut se discuter.

**Mme MILTENBERGER** aborde à nouveau les débouchés après la L3. Les étudiants de L3 sont informés des différents débouchés existants. Ceux qui souhaitent s'inscrire en master MEEF ont pour projet professionnel de passer le CAPEPS. Elle signale que cette problématique a déjà donné lieu à des manifestations l'an dernier de la part d'enseignants, dont M. SAINT-MARTIN qui a soutenu les augmentations de capacité d'accueil. Elle suggère de créer un groupe de M2 pour les M1 ayant raté le concours afin de décharger le groupe de M1 ; ce serait plus intéressant en termes de réussite et de qualité de formation d'accompagner spécifiquement ces M2.

**M. LE PRÉSIDENT** considère cette suggestion intéressante.

Il ne sait pas pourquoi des gens qui étaient pour l'augmentation de la capacité l'an dernier ont voté contre cette année.

**M. CLERMONT** dit que seul M. SAINT-MARTIN a changé d'avis par rapport à l'an dernier.

Il informe que la proposition de Mme MILTENBERGER correspond à l'une des conclusions auxquelles les responsables des deux composantes sont arrivés dans leurs échanges. L'idée est de chiffrer cette possibilité qui génère un groupe supplémentaire et 400 heures de plus. Cela devrait améliorer la qualité de la formation, si ce n'est que les services des enseignants sont pleins et qu'il faudra faire appel à davantage de vacataires – le plus souvent des enseignants du second degré –, qui auront besoin d'un temps d'acclimatation pour dispenser le même niveau de qualité.

**M. LE PRÉSIDENT** répète que si c'est une affaire de 400 heures et que les deux composantes arrivent à mettre en place cette solution pour l'essayer, il est prêt à l'accompagner. En tant que président, il est censé agir pour le bien commun même si c'est parfois tendu. Quelle que soit la décision que prendra le conseil d'administration, il devra donner les moyens de l'accompagner.

Il demande si formellement cette piste est exploitée.

**M. CLERMONT** répond que c'est la piste que M. MERINDOL et lui-même se sont engagés à explorer la veille, se doutant bien que le chiffre de 70 serait maintenu sans pour autant être pour. Ils vont faire une projection chiffrée.

**M. LE PRÉSIDENT** ajoute que l'idée est d'avoir un parcours spécifique M2 à hauteur de 400 heures. Il reste un peu de temps pour compléter le portail.

**M. DE LA RICA** confirme. Le ministère demande que les institutions aient délibéré au plus tard le 16 mars pour faire remonter les capacités.

**M. LE PRÉSIDENT** émet le vœu que pour l'année prochaine, les deux composantes co-construisent mieux ou davantage l'offre de formation commune.

Il propose de se prononcer sur le point précis de la capacité d'accueil du master MEEF Éducation physique et sportive, en demandant qui est contre la décision de la CFVU de placer à 70 la capacité d'accueil de ce master.

Résultat du vote :

Nombre de membres en exercice	37
Nombre de votants	35
Nombre de voix pour	24
Nombre de voix contre	3
Nombre d'abstentions	8
Refus de prendre part au vote	0

**M. LE PRÉSIDENT** s'engage devant les élus étudiants et le directeur de l'ESPE – il prendra contact avec M. MERINDOL – à mettre en place des moyens pour explorer des pistes de remédiation et enclencher dès cette année un processus vertueux pour la Faculté des Sciences du Sport.

Résultat du vote sur le point 4.8.3 (hors la capacité d'accueil du master MEEF Éducation physique et sportive) :

Nombre de membres en exercice	37
Nombre de votants	35
Nombre de voix pour	35
Nombre de voix contre	0
Nombre d'abstentions	0
Refus de prendre part au vote	0

#### 4. Points non soumis à discussion

##### 4.1 Direction des Finances

4.1.1 Catalogue des tarifs 2018 – Numéro 2

4.1.2 Concession de logement par nécessité absolue de service

##### 4.2 Institut International d'Études Françaises : exonérations et remboursements des frais spécifiques IIEF

#### **4.3 EM Strasbourg**

4.3.1 Dépenses à caractère social : Noël des enfants

4.3.2 Tarifs d'inscription au 34<sup>e</sup> congrès international de l'Association française du Marketing

4.3.3 Exonérations frais de dossier BJE

4.3.4 Droits universitaires d'un personnel de l'EM Strasbourg inscrit au diplôme d'Habilitation à Diriger des Recherches

4.3.5 Validation des dossiers des intervenants extérieurs professionnels : année universitaire 2017/2018

4.3.6 Remise gracieuse et remboursement de droit de scolarité Bachelor Affaires Internationales 2016/2017

#### **4.4 Direction du Patrimoine Immobilier : dossier d'expertise de l'opération « Pôle Sciences Culture et Société : musée zoologique »**

#### **4.5 Service des Affaires Juridiques et Institutionnelles**

4.5.1 Statuts de la Fondation PUS

4.5.2 Délégation de pouvoir du conseil d'administration au Président

4.5.3 Cession des dons de la Fondation Université de Strasbourg à l'Université de Strasbourg, fléchés sur le projet Ease

#### **4.6 Service Formation Continue : exonérations**

#### **4.7 Agence Comptable : libéralité**

#### **4.8 Délibérations de la CFVU (suite)**

4.8.1 Encadrement des bourses Escale de l'École de Management de Strasbourg

4.8.2 Barème des prestations relatives aux concours d'entrée à l'École de Management de Strasbourg

4.8.4 Initiative d'excellence : bourses de mobilité sortante

4.8.5 Tarifications

4.8.5.1 Tarif en formation initiale pour le DU Management de la pharmacie d'officine (École de Management)

4.8.5.2 Tarification pour le séminaire avancé « Intelligence artificielle et propriété intellectuelle » (Centre d'Études Internationales de la Propriété Intellectuelle CEIPI)

4.8.5.3 Tarifs 2017-2018 du Test of English for international communication aux IUT de Haguenau et Robert Schuman

4.8.5.4 Tarification 2018 de remplacement de la carte Pass Campus

#### **4.9 Délibération de la Commission recherche : mise en place de la commission d'éthique pour la recherche non interventionnelle de l'Université de Strasbourg**

#### **4.10 Mission Universitaire France-Japon : versement d'indemnités de séjour dans le cadre du programme « Groupe Japon-Unistra »**

**M. LE PRÉSIDENT** soumet au vote les points non soumis à discussion, qui sont approuvés à l'unanimité des 35 voix.

Il s'enquiert des points divers.

##### **Points divers**

**M. SCHLAEFLI** rappelle que la CFDT a pris part en 2017 à des groupes de travail consacrés à la résorption de la précarité, à l'issue desquels plusieurs décisions ont été prises en particulier une décision relative au paiement plus régulier des vacances aux doctorants. Les collègues doctorants du collectif DICENSUS ont informé les représentants de la CFDT que cette mesure n'aurait pas été mise en œuvre. Soucieuse de maintenir un dialogue permanent, la CFDT aurait préféré ne pas attendre une année de fonctionnement pour alerter la présidence quant à cet écart afin que, le cas échéant, des mesures correctives puissent être mises en place sans attendre. Cette démarche n'ayant pas pu être effectuée auparavant, il souhaite savoir de quelle manière la décision de payer des doctorants a été mise en œuvre.

**M. DEHAN** répond que la décision de payer tous les deux mois dépend de la remontée des dossiers par les composantes. Les messages transmis aux composantes, notamment dans les circulaires de rentrée, demandaient que le traitement des vacataires soit accéléré. Il propose de renvoyer un message.

Le central ne peut payer que des vacances d'un service fait ; les composantes doivent remonter un dossier complet avec des attestations de service fait. Il ne peut pas garantir un train complet de paiement des heures en question tous les deux mois, en particulier à l'occasion des périodes de rentrée. Une demande de mensualiser le paiement des vacances a également été formulée ; cela n'est pas possible non plus du fait de cette notion de service fait.

**Mme FLORENTZ** complète la réponse de M. DEHAN. Le communiqué de DICENSUS comprenait une deuxième question sur les exonérations des frais d'inscription. Un groupe de travail a étudié la question de manière approfondie et a informé les doctorants des exonérations déjà existantes.

S'agissant de l'appropriation par la commission d'exonération des questions relatives aux doctorants, la présidente de la commission d'exonération, Pascale BERGMANN, et les membres de la commission ont reçu les représentants des doctorants qui ont présenté deux demandes. D'une part, ils auraient souhaité qu'un représentant de doctorants et un représentant des étudiants puissent siéger à la commission. Après discussion, une réponse négative leur a été apportée, considérant que seuls des membres statutaires de l'établissement qui ont l'obligation de confidentialité peuvent avoir connaissance des dossiers nominatifs de demande d'exonération.

D'autre part, ils souhaitaient des critères spécifiques pour les doctorants. Après discussion, la commission a refusé cette demande. En effet, elle a décidé de ne pas mettre en place des critères systématiques d'exonération, le principe même de fonctionnement de la commission étant d'analyser les dossiers au cas par cas pour donner sa décision.

Même si des réponses négatives ont été apportées aux représentants des doctorants, ils ont été accompagnés pour qu'ils puissent soumettre leurs questions aux organes appropriés.

**M. LE PRÉSIDENT**, constatant qu'il n'y a pas d'autres divers, lève la séance.

*La séance est levée à 18 h 38.*

Le Directeur Général des Services

Le Président

Frédéric DEHAN

Michel DENEKEN

### **Suivi des décisions**

1. M. LE PRÉSIDENT propose d'annexer le message de M. GILLIOT et sa réponse au PV de la séance du jour. .... 5
2. M. DEHAN propose de renvoyer un message aux composantes pour qu'elles remontent rapidement les dossiers complets des vacataires avec les attestations de service fait..... 30

## Annexes



ven. 09/03/2018 10:06

ca2016-request@unistra.fr de la part de  
Pierre Gilliot <pierre.gilliot@ipcms.unistra.fr>

[ca2016] examen du nouveau schéma directeur immobilier par le CA de l'université

À president@unistra.fr

Cc ca2016@unistra.fr; ce.dircab@ac-strasbourg.fr; ce.cabinet@ac-strasbourg.fr

Message  SDI\_programme fonctionnel\_Unistra\_V16def+anx-1.pdf (960 Ko)

M. le Président,

lors de sa séance du 23 janvier dernier, le conseil d'administration de l'université était appelé à se prononcer sur le « Processus d'élaboration d'un nouveau schéma directeur immobilier » qui, comme l'indiquait l'intitulé du court texte transmis aux administrateurs, portait avant tout sur la question de la « dévolution du patrimoine ». Lors de la discussion de ce point, ont longuement été évoqués la pertinence et le coût de l'appel à l'assistance d'une société privée, ainsi que le cadre et les objectifs de l'expertise qui lui serait confiée.

Il s'avère cependant que l'appel d'offre de l'université de Strasbourg intitulé « Assistance à maîtrise d'ouvrage pour la réalisation du schéma directeur immobilier » avait été publié sur le [BOAMP](#) (Bulletin officiel des annonces des marchés publics) le 23 décembre dernier, soit un mois avant la réunion du CA. La date de réception des candidatures était fixée au 2 février 2018. L'examen des 9 dossiers reçus s'est effectué lors de la réunion de la CAMA (commission d'attribution de marchés et avenants) du 16 février.

Il se trouve également que ni le CA, ni la CAMA n'ont eu connaissance, lors de leurs délibérations, du dossier mis à disposition des sociétés candidates alors que ce document, que nous joignons à ce message, était pourtant diffusé sur les sites officiels de publicité des marchés.

Nous souhaitons par ce message, dont nous demandons qu'il soit annexé au procès-verbal de séance du conseil d'administration, à la fois protester contre le caractère choquant du procédé et questionner la régularité de la décision du CA et de ce processus d'appel d'offre. En effet, le conseil d'administration a été appelé à entériner un processus qui était en fait déjà lancé, sans que cela lui ait été clairement signifié. En outre, il n'avait pas été mis à disposition des administrateurs les documents correspondants, à même de leur permettre de délibérer et de rendre un avis en toute connaissance de cause.

Veuillez recevoir, monsieur le président, l'expression de nos respectueuses salutations,

H. Michel, F. Macrez, L. Rasseneur, J. Gossa, A. Rubin, P. Gilliot, C. Vespa, B. Weisbeck



mar. 13/03/2018 08:44

ca2016-request@unistra.fr de la part de  
Présidence de l'Université de Strasbourg <president@unistra.fr>  
Re: [ca2016] examen du nouveau schéma directeur immobilier par le CA de l'université

À Pierre Gilliot

Cc ca2016@unistra.fr; ce.dircab@ac-strasbourg.fr; ce.cabinet@ac-strasbourg.fr; President

Mesdames et Messieurs les membres du conseil d'administration de l'Université de Strasbourg, Monsieur Gilliot,

J'ai bien pris connaissance du courriel adressé en date du vendredi 9 mars 2018 et vous adresse quelques éléments de précisions et de rappels tout en vous notifiant que je ne souhaite pas accéder à votre demande de mise en annexe au procès-verbal de séance du conseil d'administration du 23 janvier 2018 de votre message.

La délibération à laquelle vous faites allusion ne portait pas sur le choix de recourir à une prestation extérieure pour accompagner l'élaboration du futur schéma directeur, mais stipulait : « Le Conseil d'Administration de l'Université de Strasbourg approuve le **processus d'élaboration d'un nouveau schéma directeur immobilier** ». De plus, le conseil d'administration n'a pas compétence pour l'attribution d'un marché, le Président ayant délégation de pouvoir du conseil d'administration jusqu'à un seuil très élevé, 5 548 000 euros HT au 1er janvier 2018.

Par ailleurs, le rôle de la commission des marchés n'est pas de porter un avis sur l'opportunité de lancer un appel d'offres, mais sur la régularité de la procédure, notamment les critères d'attribution. Il convient d'ailleurs de préciser que même en cas de vote négatif du conseil d'administration en l'espèce, une procédure de marché peut toujours faire l'objet d'une déclaration sans suite. Pour conclure, il n'y a aucune décision sur la dévolution qui ait été prise réglementairement, une délibération spécifique est d'ailleurs nécessaire, à adopter si nécessaire en fonction des résultats de l'accompagnement lors d'une séance future du conseil d'administration.

Je vous prie d'agréer, Mesdames et Messieurs les membres du conseil d'administration de l'Université de Strasbourg, mes salutations les plus cordiales.

Michel Deneken  
Président de l'Université de Strasbourg



**Assistance à maîtrise d'ouvrage pour la réalisation  
du schéma directeur immobilier (SDI)  
de l'Université de Strasbourg**

Procédure de passation :

**Procédure concurrentielle avec négociation**

*(cf. articles 25, 71 à 73 du décret n° 2016-360 du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics)*

**Programme fonctionnel**

*(édité le 20 décembre 2017)*

## Table des matières

<b>I. Objet du document</b> .....	<b>3</b>
<b>II. Contexte</b> .....	<b>4</b>
<b>A. Contexte national</b> .....	<b>4</b>
<b>B. Contexte local</b> .....	<b>6</b>
1. L'Université de Strasbourg en chiffres .....	7
2. La gestion immobilière au sein de l'université : contour et organisation .....	8
3. Des projets structurants .....	8
<b>III. Objectifs du SDI et phases de la mission</b> .....	<b>11</b>
<b>IV. Périmètre de l'étude et mode participatif de la concertation</b> .....	<b>13</b>
1. Périmètre et contenu de l'étude .....	13
2. Mobilisation des acteurs universitaires .....	13
3. Instances de pilotage du SDI .....	15
<b>V. Détail des prestations par phase</b> .....	<b>17</b>
<b>A. Phase 1 : Etat des lieux prospectif, analyse critique des diverses données et synthèse des schémas directeurs réalisés et/ou en cours</b> .....	<b>17</b>
1. Etat des lieux du patrimoine immobilier et foncier .....	17
2. Analyse des usages internes .....	18
<b>B. Phase 2 : Identification des besoins internes, concertation et définition des grands axes d'évolution à 10-20 ans</b> .....	<b>20</b>
<b>C. Phase 3 : Propositions d'actions immobilières sous forme de plusieurs scénarios multicritères et émergence du scénario retenu</b> .....	<b>22</b>
1. Etude sur le volet valorisation .....	22
2. Arbitrage des besoins et orientations stratégiques.....	23
3. Formalisation du scénario retenu .....	25
<b>D. Phase 4 : Analyse des impacts de la stratégie sur la fonction immobilière (Tranche Optionnelle TO1)26</b>	
1. Analyse et évolution de l'organisation de la fonction immobilière.....	26
2. Modèle économique et soutenabilité de la gestion immobilière.....	26
<b>E. Phase 5 : Élaboration du schéma directeur synthétique et élaboration du modèle financier (Tranche optionnelle TO2)</b> .....	<b>28</b>
<b>VI. Liste des annexes au programme</b> .....	<b>29</b>

# I. Objet du document

---

Ce document est destiné à la consultation de prestataires pour l'assistance à maîtrise d'ouvrage dans l'élaboration et la rédaction du schéma directeur immobilier (SDI) de l'Université de Strasbourg, lequel a vocation à fixer les orientations stratégiques relatives au patrimoine immobilier et foncier de l'université à moyen et long terme (10 et 20 ans).

Ce schéma sera adossé aux éléments stratégiques de développement de la recherche, de la formation, de l'accueil des étudiants, de la dimension internationale et des relations avec les autres partenaires de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (ESR) ainsi que le monde industriel.

En effet, l'université se présente comme un acteur économique et culturel majeur au cœur du territoire, non seulement par l'adéquation de ses activités avec les axes de développement socio-économiques de ce territoire mais également par l'intégration des campus dans l'écosystème urbain en termes de flux de déplacements, de services, d'activités sportives, de logement, etc.

Le patrimoine de l'université représente donc un enjeu essentiel pour que puissent s'y développer des offres de formation pertinentes et attractives, de la recherche innovante et de niveau international, des actions culturelles ouvertes sur la cité, et contribuer au développement économique par l'innovation sur le territoire. Enfin, la place de Strasbourg au cœur de l'Europe et l'ambition internationale de l'Université de Strasbourg implique le développement d'une attractivité internationale dans un contexte fortement concurrentiel, le patrimoine et la qualité de l'accueil constituant des éléments particulièrement prégnants pour les chercheurs, enseignants, et étudiants étrangers.

L'élaboration de ce schéma directeur aura pour vocation de fédérer la communauté universitaire autour d'une vision à dix et vingt ans, et devra permettre de décliner, en termes d'usages immobiliers, les objectifs politiques. Le point de départ de la réflexion sera donc élargi au-delà des aspects immobiliers. L'évolution des effectifs étudiants, ainsi que celle de l'offre de formation, seront des paramètres dimensionnants fondamentaux, qui devront s'articuler avec les usages actuels et futurs, tout en étant étroitement liés à l'attractivité des disciplines phares et des succès en matière de recherche.

L'Université de Strasbourg souhaite élaborer son nouveau SDI selon un mode participatif impliquant l'ensemble des acteurs concernés (étudiants, enseignants-chercheurs, enseignants, chercheurs, personnels de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniques, sociaux et de santé [BIATSS], partenaires institutionnels et tutelles, *cf. chapitre IV*). La présente mission confie ainsi notamment au prestataire le rôle d'animateur et de mobilisateur de la communauté universitaire dans l'élaboration du SDI, en lien avec les instances de pilotage et de gouvernance du projet.

## II. Contexte

---

### A. Contexte national

---

Cette mission s'inscrit dans les éléments de contexte suivants :

- D'une part, dans le nouveau paysage universitaire issu de la mise en œuvre des lois n° 2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU), et n°2013-660 du 13 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche (ESR). Ces lois ont en effet induit de profondes réformes institutionnelles, ayant abouti à des réorganisations importantes au sein des universités, qu'il s'agisse des missions et compétences fondamentales, ou de l'organisation administrative, géographique, et financière.

- Ces textes qui fondent une autonomie renforcée des universités, prévoient également une dévolution de la gestion du patrimoine vers les universités. La première vague de dévolution de 2011, concernant trois universités (Clermont, Poitiers et Toulouse 1) a été accompagnée de l'octroi d'une dotation annuelle récurrente destinée à assurer un financement externe stable du gros entretien renouvellement (GER), ainsi que d'une dotation exceptionnelle de remise à niveau réglementaire. La seconde vague de dévolution, en cours pour les établissements d'Aix-Marseille, de Bordeaux, de Caen et de Tours, n'a pas donné lieu à des dotations financières supplémentaires. L'Université de Strasbourg souhaitant accompagner cette vague, il s'agit donc, comme pour les établissements candidats, de rechercher et développer de nouveaux leviers financiers, économiques, structurels, institutionnels, partenariaux, et juridiques pour permettre le financement de l'ensemble des charges ainsi transférées.

Pour l'Université de Strasbourg, la mission d'audit sur la dévolution du patrimoine immobilier des universités (cf. rapport IGF-IGAENR n°2016-056) a mis en évidence le fait que l'établissement dispose de tous les prérequis nécessaires. Cette mission a approfondi les différentes réserves de l'établissement, liées au processus de dévolution, et a confirmé la possibilité technique et financière de l'université de mettre en œuvre cette dévolution.

- Dans le cadre plus général de mise en œuvre de la **politique immobilière de l'Etat (PIE)**, déclinée chaque année dans la loi de finances et visant en particulier à optimiser, valoriser et adapter le patrimoine de tous les opérateurs publics placés sous tutelle ministérielle, les pouvoirs publics s'appuient en particulier sur le déploiement des schémas pluriannuels de stratégie immobilière (SPSI) attendus de chaque opérateur national. L'Université de Strasbourg se doit donc d'être un opérateur actif pour développer son patrimoine et pouvoir y accueillir ses projets, sur le site à l'échelle locale (Eurométropole de Strasbourg), départementale ou régionale, avec les autres partenaires de l'ESR (y compris les opérateurs de la recherche [CNRS, INSERM] ou les Hôpitaux).

**Il est donc important que les éléments stratégiques du patrimoine s'intègrent dans une vision partagée avec les autres opérateurs de l'Etat, quelle que soit l'évolution du sujet de la dévolution.**

La mission devra également tenir compte des évolutions en matière de législation concernant la valorisation du patrimoine immobilier des établissements d'enseignement supérieur<sup>1</sup>.

- Dans le cadre des évolutions réglementaires du dispositif d'accueil des étudiants qui aura des conséquences sur les locaux des établissements et leurs usages (réforme de l'accès à l'enseignement supérieur).

---

<sup>1</sup> AMENDEMENT N°II-1342 (2ème Rect) adopté le 10 novembre 2017

<http://www.assemblee-nationale.fr/15/amendements/0235C/AN/1342.asp>

- Enfin, l'implication de la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) dans l'évolution des universités. La Caisse des Dépôts, établissement spécial, et ses filiales, constituent un groupe public qui remplit des missions d'intérêt général en appui des politiques publiques conduites par l'Etat et les collectivités locales. La CDC mobilise ses moyens financiers et d'expertise au service des projets locaux.

Elle a défini plusieurs axes prioritaires de son action d'accompagnement des politiques publiques, en particulier, le soutien à la compétitivité des territoires, à l'innovation et à la transition énergétique et écologique.

L'enseignement et la recherche sont des axes du développement de la compétitivité du pays. La rationalisation des campus universitaires, leur modernisation et leur transition énergétique constituent un enjeu majeur pour l'attractivité du territoire.

La Caisse des Dépôts entend donc accompagner les universités vers des campus durables afin de répondre à plusieurs objectifs majeurs :

- optimiser la gestion patrimoniale, la réalisation et le financement des opérations ;
- atteindre les objectifs de réduction des consommations énergétiques et des gaz à effet de serre ;
- réduire la facture énergétique des établissements ;
- accroître l'attractivité des campus.

Cet engagement auprès des universités a été initié dès 2008. Il s'est traduit par un accompagnement des établissements dans l'élaboration, notamment, de leurs schémas directeurs immobiliers ayant permis :

- une meilleure connaissance de leur patrimoine,
- l'élaboration d'une stratégie de développement des sites,
- la généralisation de programmes pluriannuels d'investissement et de maintenance,
- l'évolution de la gouvernance de l'immobilier.

La Caisse des Dépôts a aussi contribué à de nombreux guides techniques, reprenant notamment ces études et un autre sur le patrimoine et sa gestion<sup>2</sup>.

#### *L'évolution de la maîtrise du devenir des campus et des usages qu'ils accueillent*

Les universités assument les droits et obligations du propriétaire sur le patrimoine depuis 1989 (sauf : en disposer et l'affecter). Elles ont gagné en autonomie et en responsabilités dans leur gestion patrimoniale et elles souhaitent accroître leur capacité d'action ; néanmoins elles se heurtent à des difficultés majeures sur le champ patrimonial : la capacité de maîtrise d'ouvrage et le financement.

Parmi les modèles économiques et les schémas organisationnels qui résulteront de la présente étude, une ou plusieurs hypothèses devront proposer un accroissement de la capacité à réaliser des opérations nécessaires à l'évolution des campus et permettre un élargissement des sources de financement, des solutions économiques et budgétaires soutenables pour l'université.

C'est au titre de cette recherche de solutions innovantes que la Caisse des Dépôts accompagne la présente étude. Cette étude doit permettre de challenger différentes options, à partir des conditions juridiques et financières des modèles, des dispositifs déjà expérimentés.

Dans le cadre de sa mission d'intérêt général, la Caisse des Dépôts met au service de cette politique publique ses capacités d'investisseur auprès des universités, en particulier pour la rénovation énergétique et la gestion durable de leur patrimoine.

---

<sup>2</sup> Rapport d'études « Schémas directeurs immobilier d'aménagement des universités, démarches et enseignements » coproduit avec la CPU, octobre 2012 ; guide « Patrimoine – Optimiser et rénover le patrimoine universitaire », coproduit avec la CPU, l'AMUE et le MENESR, juin 2014 ; guide « Les établissements d'enseignement supérieur face au défi énergétique – les SDEP », coproduit avec la CPU, octobre 2015

Parmi les solutions déjà mises en œuvre, citons par exemple la Société de Réalisation Immobilière et d'Aménagement (Bordeaux, AgroParisTech à Saclay), le financement d'un dispositif « Intracting » ou contrat de performance interne.

#### *Le partenariat avec l'Université de Strasbourg*

La Caisse des Dépôts et Consignations développe depuis plusieurs années un partenariat avec l'Université de Strasbourg en apportant son soutien notamment, en financements de long terme, contribuant ainsi à la mise en œuvre de l'Opération Campus pour rénover des bâtiments universitaires ; la CDC a accompagné le premier schéma directeur immobilier (2009), ainsi que le premier schéma directeur numérique (2009-2010) de l'université.

Actuellement elle accompagne également le schéma directeur de transition énergétique en cours. Ce dernier schéma vise à définir un bouquet travaux de performances énergétiques de court terme ; le plan d'action d'efficacité énergétique qui en découlera pourra déboucher sur le cofinancement par la CDC d'un dispositif d'intracting.

## **B. Contexte local**

---

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2009, **l'Université de Strasbourg**, est née de la fusion de trois universités (Université Louis Pasteur, Université Marc Bloch, Université Robert Schumann) et de l'Institut Universitaire de Formation des Maîtres (IUFM) d'Alsace.

L'Université de Strasbourg est l'une des universités pluridisciplinaires les plus importantes en nombre d'étudiants et de personnels en France.

Les champs disciplinaires de l'Université de Strasbourg couvrent tous les secteurs de formation :

- les arts, lettres et langues,
- le droit, l'économie et la gestion,
- les sciences humaines et sociales,
- les sciences, les technologies,
- la santé.

S'appuyant sur tous les domaines du savoir, elle entend mener une politique innovante en termes de formation initiale et continue, de recherche, d'insertion professionnelle de ses étudiants tout en jouant un rôle majeur au cœur de la cité et sur la scène internationale.

L'Université de Strasbourg se caractérise par une forte dynamique de recherche reconnue dans de nombreux classements au niveau mondial et par la présence, en son sein, de quatre prix Nobel encore en activité.

Elle est membre du réseau CURIF (réseau de coordination des universités de recherche intensive françaises) et de la LERU (réseau d'universités de recherche d'excellence au niveau européen, dont elle est membre fondateur).

Elle inscrit son action au cœur de nombreux partenariats transfrontaliers en particulier avec le réseau Eucor du Rhin supérieur, ayant donné lieu à la création récente, unique en Europe, d'un Campus européen (Eucor – Le Campus européen), sous la forme d'un Groupement Européen de Coopération Territoriale (GECT) avec 5 universités allemandes, suisses et françaises.

Avec plus de 70 unités de recherche labellisées, l'Université de Strasbourg entretient des liens privilégiés avec les opérateurs de recherche que sont le CNRS et l'INSERM principalement. Ces coopérations sont également très actives avec les Hôpitaux Universitaires de Strasbourg (HUS) avec un point particulier pour la formation aux métiers de la santé. A noter que ces partenaires disposent également de patrimoines et de foncières qui sont en forte interactivité avec celui de l'Université de Strasbourg.

Un contrat de site (2018-2022) est en cours de finalisation entre l'Etat (ministère de l'enseignement supérieur, de la Recherche et de l'innovation) et les établissements localisés sur l'académie d'Alsace, à savoir :

- l'Université de Strasbourg (Unistra),
- l'Université de Haute-Alsace (UHA),
- l'Institut national des sciences appliquées (Insa) de Strasbourg,
- la Bibliothèque Nationale et Universitaire (BNU) de Strasbourg,
- L'Ecole nationale du génie de l'eau et de l'environnement de Strasbourg (Engees),
- l'Ecole nationale supérieure d'architecture de Strasbourg (Ensas),
- la Haute Ecole des Arts du Rhin (HEAR).

## **1. L'Université de Strasbourg en chiffres**

Au 1<sup>er</sup> janvier 2016 <sup>(\*)</sup>, l'Université de Strasbourg emploie 5 616 agents (5 303 en 2015, 5 234 en 2014) dont : 2 723 personnels enseignants-chercheurs, 2 334 personnels BIATSS, et 559 personnels contractuels sur mission de recherche et de valorisation.

Elle accueille sur ses huit sites (total de 572 811 m<sup>2</sup> SHON) 49 040 étudiants.

Elle dispose d'un budget consolidé <sup>(\*\*)</sup> de 518 M€ en autorisations d'engagement (423 M€ de fonctionnement dont 346 de masse salariale, et 95 M€ d'investissement) et de 482 M€ en crédits de paiement (420 M€ de fonctionnement dont 346 de masse salariale, et 62 M€ d'investissement).

En termes de patrimoine, à ces personnels s'ajoutent des chercheurs et BIATSS des organismes de recherche CNRS, INSERM ou des personnels des HUS qui peuvent être des utilisateurs de nos surfaces, de même certains personnels universitaires sont hébergés dans des espaces gérés par les partenaires de l'établissement.

Les 153 bâtiments ont été répartis en huit sites, classés par ordre décroissant de surface (la part de la surface SHON de l'Université de Strasbourg est indiquée entre parenthèses) :

- le campus Esplanade (28 %) ;
- le campus d'Illkirch (20 %) ;
- le campus Historique (13,1 %) ;
- le campus Médecine (11,6 %) ;
- le campus Forêt Noire (8,7 %) ;
- les campus délocalisés (7,6 %) (Sélestat, Colmar, Haguenau, Barr, Sainte-Marie-aux-Mines, Griesheim-sur-Souffel, Niederhausbergen) ;
- le campus Cronembourg-Schiltigheim (6,6 %) ;
- le campus Meinau (4,4 %).

Les bâtiments sont, pour leur quasi majorité, des biens domaniaux (propriétés de l'Etat). Sept biens propres sont compris dans les bâtiments et surfaces indiqués par campus cité ci-dessus. A titre informatif, ils représentent 1,8 % des surfaces bâties de l'Université de Strasbourg.

Les surfaces d'enseignement représentent 109 586 m<sup>2</sup> SUB de surfaces à usage d'enseignement, 107 134 m<sup>2</sup> SUB de surfaces à usage de recherche et de laboratoires, et 1 514 m<sup>2</sup> SUB de surfaces à usage de restauration collective.

Le total d'étudiants inscrits à l'Université de Strasbourg en 2016 - 2017 s'élève à 50 104 (données officielles arrêtées au 15/01/2017). A ce nombre sont soustraits 1 064 étudiants en Classe Préparatoire aux Grandes Ecoles (CPGE), en convention avec plusieurs lycées de Strasbourg, au sein desquels ces étudiants suivent leur cursus. 49 040 étudiants sont ainsi présents physiquement sur les différents campus de l'université.

<sup>(\*)</sup> : cf. données bilan social 2016 (dernier bilan social arrêté à la date de rédaction du présent document).

<sup>(\*\*)</sup> : cf. données budget initial 2017.

## **2. La gestion immobilière au sein de l'université : contour et organisation**

L'Université de Strasbourg dispose d'une fonction immobilière structurée. Elle est dotée d'un Vice-président Patrimoine et d'une Direction du Patrimoine Immobilier (DPI), qui assure des missions de maîtrise d'ouvrage, de maintenance du bâti et des espaces extérieurs, et contribue à la mise en œuvre de la stratégie immobilière.

La DPI est structurée de la manière suivante:

- un département d'Information du Patrimoine (DIP - 2 personnes),
- un département grands projets (DGP - 10 personnes),
- un département de maintenance comprenant :
  - o l'exploitation technique sur deux sites (2 équipes de 6 et 8 personnes chacune)
  - o la maintenance des Infrastructures et GER (12 personnes)
- un département contrats immobiliers (DCI - 5 personnes).

Pour gérer l'ensemble du budget de la DPI, établir les recettes et les conventions immobilières, le directeur est assisté d'une responsable financière.

Une cheffe de projet développement durable et deux personnes rattachées au département maintenance remplissent des missions spécifiques financées sur crédits exceptionnels (IdEx).

Le budget initial 2017 de la DPI, dont l'essentiel des ressources est issu de la subvention pour charges de service public de l'Etat (SCSP, dotation de fonctionnement de l'Etat), s'établit de la manière suivante :

- Fluides :	9,20 M€
- Maintenance :	5,20 M€
- Fonds de roulement :	1,55 M€
- Contrats :	<u>1,94 M€</u>
Total :	17,87 M€

A ce budget s'ajoutent les financements fléchés pour les projets inscrits dans l'Opération Campus ou le Contrat de Plan Etat-Région (CPER). Ces financements proviennent de l'Etat ou des collectivités locales et s'inscrivent dans une programmation pluriannuelle contractualisée. Ces informations seront transmises au prestataire.

A noter, que pour des raisons d'efficacité, un pôle financier dédié aux affaires patrimoniales (5 ETP) a été créé au sein même des locaux de la DPI, de manière à assurer une plus grande professionnalisation dans la gestion des volets financiers des opérations.

## **3. Des projets structurants**

### **a) Projets immobiliers**

L'Université de Strasbourg est actuellement impactée par d'importants projets immobiliers qui accompagnent le développement et la remise à niveau de son patrimoine. L'Université de Strasbourg est maître d'ouvrage pour la majorité des opérations, et sa Direction du Patrimoine Immobilier assure la conduite des opérations.

#### **OPERATION CAMPUS :**

En 2009, Strasbourg a été lauréate de l'appel à projet du « Plan Campus » lancé par le Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche. À la clé, un investissement exceptionnel pour moderniser et accroître l'attractivité internationale des campus.

Deux objectifs majeurs ont guidé l'élaboration de ce grand projet : accroître la performance des outils de recherche et d'enseignement et les moderniser ; et offrir une meilleure qualité de vie sur les campus aux étudiants et aux personnels de l'université.

L'université bénéficie au titre du Plan Campus d'une dotation en capital non consommable de 375 M€ générant un revenu annuel de 15,1 M€. Cette dotation est abondée par les collectivités territoriales et les différents partenaires à hauteur de 64,5 M€. Destinée principalement à l'amélioration des bâtiments des campus universitaires du centre-ville, les réalisations comprennent une trentaine d'opérations s'échelonnant de 2011 à 2023.

Cette opération s'inscrit dans une stratégie de site, de ce fait, les projets peuvent concerner d'autres partenaires comme le CROUS (3 Projets), l'Insa de Strasbourg (1 projet) et le CNRS (1 projet).

Pour disposer de la trésorerie suffisante pour financer ce programme dans un délai raisonnable, l'université a été autorisée par l'Etat à avoir recours à des emprunts, auprès de la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) et de la Banque Européenne d'Investissement (BEI).

#### **CPER 2015-2020 :**

Les enjeux de l'enseignement supérieur, identifiés dans le cadre du Contrat de Plan Etat-Région (CPER), de son diagnostic stratégique, du contrat de site alsacien, du diagnostic territorial préparatoire à l'intervention des fonds européens en Alsace ainsi que dans la loi du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et la recherche, sont notamment les suivants :

- accroître l'attractivité nationale et internationale pour les ensembles de recherche et de formation ;
- favoriser une offre de formation et de documentation cohérente et complémentaire permettant aux élèves et aux étudiants de se construire un parcours et de se projeter dans l'avenir ;
- soutenir l'introduction du numérique.

Pour répondre à ces enjeux, en matière de projets immobiliers, les orientations stratégiques se déclinent en trois axes :

- l'optimisation du patrimoine immobilier ;
- l'amélioration de la vie étudiante ;
- le développement de pôles de formation et de la politique numérique.

Les opérations immobilières (hors équipements scientifiques) ainsi identifiées pour l'Université de Strasbourg pour un budget prévisionnel total de 34,7 M€ sur la période, concernent en particulier la réhabilitation et la restructuration des bâtiments existants afin d'accompagner les évolutions pédagogiques et de recherche, et d'effectuer en parallèle des réhabilitations thermiques, notamment sur le campus d'Illkirch et les sites de l'ESPE.

#### **Investissements d'avenir / IdEx :**

L'UNISTRA est également porteuse, ou est l'associée, de plus de 50 projets labellisés au titre du Programme d'Investissements d'Avenir (Initiative d'Excellence [IdEx], Laboratoires d'Excellence [Labex], Equipements d'Excellence [EquipEx], Institut Hospitalo-Universitaire [IHU], Société d'Accélération du Transfert de Technologies [SATT], Infrastructures Santé & Biotechnologie, etc.) et auxquels sont associés le CNRS, l'INSERM. La labellisation IdEx apporte à l'université une dotation non consommable d'un montant de 750 M€, générant des revenus annuels de 25,6 M€. A noter qu'en mai 2016, à l'issue d'une période probatoire de cinq ans, le projet initiative d'excellence de l'Université de Strasbourg, a, conformément à la proposition du jury international d'évaluation, donné lieu à l'affectation définitive de la dotation non consommable précitée à l'université. Ces financements ne sont pas explicitement destinés à des opérations immobilières, mais les projets financés ont des conséquences techniques et fonctionnelles sur les surfaces de recherche ou d'enseignement.

## **b) Evolutions des fonctions support immobilières**

L'Université de Strasbourg se caractérise par une volonté politique constante de développer des outils de pilotage des fonctions immobilières les plus performants.

L'établissement utilise, depuis 2007, le système d'information patrimonial (SIP) ABYLA, dont le choix a été fait, en concertation avec l'UHA, le CROUS et l'Insa de Strasbourg, qui intègre l'ensemble des données des bâtiments (plans, images, équipements, fluides). Ce système d'information, piloté au niveau central par un gestionnaire de patrimoine, intègre notamment une planification pluriannuelle des travaux, un historique des consommations, un outil d'optimisation des occupations, un suivi des différents contrôles et du diagnostic technique amiante.

Tous les bâtiments sont saisis dans le système d'exploitation et la base de plans de clos couvert est complète. La mise à jour des données est prévue dans les marchés de maintenance, de réhabilitation ou de construction nouvelle et effectuée directement par les sociétés prestataires.

Ce système d'information s'articule avec un logiciel d'emploi du temps et de réservation des salles (ADE) et un logiciel de gestion de maintenance assisté par ordinateur (GEST INTER) en cours de refonte pour migrer vers une plateforme dérivée du SIP.

L'établissement s'est de plus doté d'un outil de Gestion Technique Centralisée (GTC) innovant et ouvert, basé sur des procédés normatifs d'automatisme de l'industrie, qui permet d'avoir une supervision globale bâtiments et les installations techniques, notamment en matière de consommations de chauffage, de climatisation, d'éclairage, de fluides. Par ailleurs, à la suite de la mise en place du logiciel de gestion budgétaire et comptable SIFAC, l'université a développé un outil de comptabilité analytique alimenté par les données de chaque bâtiment.

**Le prestataire aura accès à l'ensemble de ces systèmes d'information et devra s'assurer que les rendus soit compatibles avec l'outil SI Abyla.**

Actuellement la fonction immobilière se répartit entre le service central de la DPI et des fonctions immobilières réparties dans les composantes, voire des laboratoires de recherche. Depuis 2016, cette organisation évolue dans le cadre d'un projet de refonte de la fonction immobilière pour instaurer un pilotage au niveau central (par la DPI) de l'ensemble de la politique immobilière et notamment de la maintenance. La DPI doit ainsi jouer davantage un rôle de coordination, d'animation et de gestion transversale de l'ensemble de la fonction immobilière, via notamment la délivrance de directives techniques. Ces dernières permettent de garantir les activités spécifiques, notamment en termes de recherche (animalerie, laboratoires), en vue d'obtenir une réelle efficacité dans le cadre de l'exploitation ultérieure. Ces orientations techniques sont appliquées dans tous les nouveaux projets dans une logique de maître d'ouvrage exploitant. Une première étape de ce projet de réorganisation de la maintenance a été mise en place depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016 avec une expérimentation sur quatre secteurs pilotes. A la fin de l'année 2017, ou début 2018, une évaluation de cette phase expérimentale sera réalisée, avant une généralisation progressive du dispositif sur l'ensemble des sites, envisagée sur trois ans.

**Le prestataire pourra, le cas échéant, confronter cette organisation à d'autres modèles pour intégrer de nouvelles fonctions immobilières qui seraient associées à la dévolution du patrimoine ou à sa valorisation.**

## **c) Autres outils de pilotage**

L'Université de Strasbourg développe des schémas directeurs qui seront mis à disposition du prestataire afin d'être intégrés dans les éléments prospectifs :

Dans le domaine de l'immobilier :

- l'agenda d'accessibilité programmée (Ad'Ap), 2014,
- le schéma directeur de mise en sécurité (SDMS), 2010,
- le schéma directeur de transition énergétique (SDTE), 2017, validé pour une partie du patrimoine,
- un programme pluriannuel d'investissement (PPI) réalisé en interne sur 2 ans (2017 – 2018),
- le SPSI 2018-2022 qui sera soumis à l'automne pour validation, aux autorités de tutelle et au Conseil d'Administration de l'université
- le SDI réalisé en 2009 et sa forme réactualisée, mais non validée, en 2016.

Sur d'autres missions qui peuvent avoir un impact sur l'immobilier :

- le contrat de site (en cours de validation), pour la période 2018-2022,
- le schéma directeur numérique (SDN), qui est en cours de réactualisation pour la période 2018-2022,
- le schéma directeur de la documentation (SDD),
- l'offre de formation 2018-2022,
- la cartographie de la recherche 2013-2017.

L'université mettra à disposition ces documents et tout autre élément qui pourra se révéler pertinent pour certaines orientations stratégiques patrimoniales.

**Le prestataire devra réaliser la synthèse et la mise en cohérence des différents schémas directeurs avec le nouveau schéma directeur immobilier.**

**Il appartiendra également au prestataire de prendre attache auprès des collectivités locales et des partenaires de l'université afin de croiser les éléments stratégiques de ces entités.**

### III. Objectifs du SDI et phases de la mission

---

Le présent marché est un marché de prestations intellectuelles d'Assistance à Maîtrise d'Ouvrage (AMO) **destiné à élaborer le schéma directeur immobilier stratégique (SDI) de l'Université de Strasbourg.**

Ce schéma constituera le document de référence fixant les orientations majeures d'aménagement et de développement immobilier et foncier selon des perspectives à **10** et **20** ans.

Ce schéma devra s'attacher à présenter des grands axes stratégiques qui puissent soutenir et orienter des axes politiques qui seront validés par l'établissement.

Il devra répondre aux objectifs stratégiques suivants :

- permettre d'assurer la transition de la fonction immobilière dans le cas d'une éventuelle dévolution ;
- permettre l'accomplissement des missions dévolues à l'université dans le cadre du Code de l'Education en recherchant les pistes d'optimisation, de valorisation ou d'acquisition pour permettre d'assurer le développement stratégique de l'université, y compris dans ses aspects économiques ;
- assurer la cohérence entre les projets stratégiques de développement de la formation, de la recherche et de la vie étudiante envisagés par les équipes et la gouvernance de l'université d'une part, et la gestion de l'espace, de l'immobilier et de l'environnement d'autre part ;
- produire des scénarios au service de la gouvernance et de la direction du patrimoine immobilier de l'université, tenant compte des moyens et leviers mobilisables (institutionnels, économiques et techniques) ; différents scénarios de soutenabilité devront être présentés par le prestataire ;

- proposer des stratégies permettant de consolider la soutenabilité financière des éléments immobiliers ;
- développer une dynamique de campus durable, voire exemplaire et démonstrateur, en particulier sur l'énergie ;
- renforcer le leadership et l'intégration de l'établissement sur son territoire en intégrant sa stratégie immobilière dans les grands axes définis par les partenaires ;
- proposer des modèles d'organisation des responsabilités immobilières sur le site et conseiller sur l'organisation de la fonction immobilière (avec ou sans la dévolution) ;
- disposer d'un outil de négociation avec les partenaires institutionnels et tutelles lors de l'élaboration de documents cadres (contrats quinquennaux, des contrats de plan (CPER), dossiers d'expertises) ;
- communiquer sur les évolutions à venir.

La mission aura pour objet d'assister la direction de l'établissement dans l'élaboration d'une version finalisée du SDI, et comportera 5 phases :

**En tranche ferme :**

- 1. une phase d'état des lieux prospectif et d'analyse critique des diverses données et de synthèse des schémas directeurs réalisés et/ou en cours ;**
- 2. une phase d'identification des besoins internes, de concertation (sur le mode participatif) et de partage des objectifs immobiliers auprès des composantes, laboratoires et services, afin de dégager les grands axes d'évolution et de partager en particulier les objectifs sur le développement durable à 10 – 20 ans ;**
- 3. une phase de propositions d'actions immobilières sous forme de plusieurs scénarios multicritères (réduction, stagnation ou extension des surfaces) et modèles permettant de donner à l'établissement les moyens et la soutenabilité de sa politique générale dans les missions dévolues ; et émergence du scénario retenu ;**

**En tranche optionnelle :**

- 4. une phase d'analyse détaillée des impacts de la stratégie sur la fonction immobilière (organisation de la fonction valorisation, modèle économique, mise en œuvre opérationnelle) ;**
- 5. une phase finale d'élaboration du schéma stratégique intégrant la synthèse de l'ensemble des analyses issues des précédentes phases et l'élaboration du modèle financier correspondant.**

Les projets et actions envisagés dans le cadre du SDI intégreront, outre les objectifs inhérents à la réussite des missions fondamentales de l'université (formation, recherche, vie de campus), les exigences de qualité environnementale, de développement durable, d'accessibilité, de qualité de vie sur les campus, et d'amélioration des conditions de travail des étudiants et des personnels.

## IV. Périmètre de l'étude et mode participatif de la concertation

---

### 1. Périmètre et contenu de l'étude

Le périmètre de l'étude concerne l'ensemble des sites de l'Université de Strasbourg, et l'ensemble des éléments de patrimoine immobilier et foncier affectés à l'université ou en bien propre de celle-ci, sur chacun de ces sites. Cependant devront être intégrés les éléments existants des autres partenaires (en particulier CNRS et HUS), mais aussi les éléments et évolutions déjà actées pour les prochaines années.

Cette étude implique en outre une investigation et une synthèse complète des besoins immobiliers requis par les projets de l'université dans les domaines de la formation, de la recherche et de la vie de campus, à court, moyen, et plus long termes. Elle devra également prendre en compte dans les différents scénarios de développement envisagés les aspects opérationnels du phasage et des travaux en site occupé, en intégrant une réflexion sur les locaux provisoires.

Les prestataires soumissionnaires devront prendre connaissance de l'ensemble du projet et solliciter auprès du maître d'ouvrage dans le cadre de la procédure de passation, toutes précisions éventuellement nécessaires à l'élaboration de leur proposition finale, qualifiée et chiffrée.

Tous les travaux et études nécessaires à une parfaite et complète exécution de la mission sont à inclure dans les prix. Aucune plus-value ne sera acceptée en cours de mission par méconnaissance du projet et du contexte dans lequel celui-ci est effectué.

Certains éléments de mission prévus dans les différentes phases du présent programme peuvent nécessiter une réalisation concomitante. Le titulaire pourra proposer au titre de l'offre finale, les éventuelles interfaces entre phases et parties du programme qui lui paraîtraient nécessaires.

Pour chacune des phases sont précisés les livrables attendus par le maître d'ouvrage. Ils constituent un ensemble **minimum** d'éléments que le prestataire en charge du SDI, doit remettre, et non une liste exhaustive.

Le titulaire proposera les livrables complémentaires ou la redéfinition des livrables au MOA qu'il jugera nécessaire à la parfaite réalisation de sa mission.

### 2. Mobilisation des acteurs universitaires

**L'Université de Strasbourg souhaite élaborer le SDI selon un mode participatif impliquant l'ensemble des acteurs concernés (étudiants, chercheurs, enseignants, personnels, partenaires institutionnels et tutelles).**

**Pour cela, le maître d'ouvrage attend du titulaire pour l'élaboration de la phase B des propositions d'outils de mobilisation et de conduite du projet (organisation, communication, sondage, ateliers participatifs, consultation, benchmarking, etc.) tenant compte du mode de fonctionnement et de gouvernance de l'établissement tel que décrit ci-après.**

Le candidat devra alors justifier de l'intérêt de chacune des actions proposées et inscrire celles-ci dans le calendrier du projet souhaité par le maître d'ouvrage.

## **Instances associées à la démarche :**

### **Le Conseil d'Administration**

Le conseil d'administration détermine la **politique de l'établissement**.

A ce titre, il a particulièrement en charge :

- d'approuver le contrat d'établissement de l'université ;
- de répartir les moyens en fonction de la stratégie de l'établissement qu'il arrête, de voter le budget et d'approuver les comptes ;
- de définir la politique pluriannuelle d'investissement ;
- d'adopter le règlement intérieur de l'université ;
- de fixer, sur proposition du président et dans le respect des priorités nationales, la répartition des emplois qui lui sont alloués par les ministres compétents ;
- d'approuver le rattachement d'une composante de formation ou d'une unité de recherche à un ou plusieurs collèges ou départements de recherche.

Il est composé de 36 membres (outre le Président de l'université qui le préside) :

- 16 représentants des enseignants-chercheurs et personnels assimilés,
- 8 personnalités extérieures,
- 6 représentants des étudiants,
- 6 représentants des personnels BIATSS.

**Le SDI devra donc être présenté au conseil d'administration pour validation finale, voire intermédiaire si la Présidence le souhaite. Ces présentations seront sous forme de documents très synthétiques. La présence du prestataire pourra être requise pour la présentation.**

### **La commission sur la stratégie immobilière**

La commission sur la stratégie immobilière, créée par délibération du conseil d'administration de l'Université de Strasbourg du 26 mars 2013, a pour mission principale de participer à la définition des orientations de la stratégie immobilière de l'établissement et de contribuer à leur mise en œuvre opérationnelle. Elle a vocation à préparer les décisions du conseil d'administration et de la gouvernance en matière de politique immobilière.

Elle est composée des personnes suivantes :

- Vice-Président Patrimoine (*président de la commission*),
- Directeur Général des Services
- Directeur Général des Services Adjoint aux ressources,
- Directeur du Patrimoine Immobilier,
- Chargé de mission Opération Campus,
- 3 représentants du conseil d'administration,
- 3 représentants de la commission de la formation et de la vie universitaire du conseil académique,
- 3 représentants de la commission de la recherche du conseil académique,
- 9 représentants des collègiums (1 par collégium),
- 4 représentants des personnels du comité hygiène, sécurité et conditions de travail (CHSCT).

Elle se réunit au moins deux fois par an et autant que de besoin pour la mise en œuvre politique, technique et financière du présent projet.

**Le titulaire devra proposer une méthode et des outils (livrables, comptes rendus, documents intermédiaires) permettant à la commission de piloter le SDI jusqu'à sa phase de validation, en vue de sa présentation et de son adoption finale par le conseil d'administration. La présence du prestataire sera nécessaire aux réunions de la commission.**

### Les composantes

L'Université de Strasbourg est composée de 36 composantes de formation internes (unités de formation et de recherche [UFR], écoles et instituts) regroupées en collègiums par disciplines (9 en tout), et qui couvrent 5 domaines de formation :

- Arts, lettres, langues.
- Droit, économie, gestion et sciences politiques et sociales.
- Sciences humaines et sociales.
- Sciences, technologies.
- Santé.

Le prestataire devra aborder l'étude stratégique au regard des nombreuses singularités et spécificités de l'Université de Strasbourg, dont notamment plusieurs composantes à statut particulier (4 écoles d'ingénieurs, 1 Ecole supérieure du professorat et de l'éducation [Espé de l'académie Strasbourg], 1 école de management, 3 Instituts universitaires de technologie (IUT), etc.)

La « liste des composantes de l'université » est jointe en annexe 1 au présent programme.

### Les laboratoires,

L'Université de Strasbourg est impliquée dans de nombreuses unités de recherche (72 unités mixtes de recherche, 1 unité de service et de recherche, 5 unités de service), certaines de ces unités étant hébergées dans les locaux relevant du patrimoine des partenaires (CNRS, HUS, etc.)

### Les services centraux et communs

L'université comprend des services centraux et des services communs (34 au total) organisés pour la plupart (27 sur 34) autour de 2 pôles (« Gestion des ressources » et « Appui au missions ») regroupant l'ensemble des services administratifs, financiers et techniques de l'établissement. L'organigramme de ces services est joint (**cf. annexe 2 : "organigramme des services administratifs"**).

A noter que 7 services sont rattachés au Président et/ou au Directeur Général des Services de l'université.

**Il appartiendra au prestataire de proposer des méthodologies de travail avec ces différentes entités (composantes, laboratoires, services) permettant de les associer et de faire partager les éléments stratégiques du projet avant les phases de validation politiques.**

## **3. Instances de pilotage du SDI**

### **Comité de pilotage stratégique :**

Un comité de pilotage stratégique constitué de représentants des vice-présidences, de la direction générale des services et des directions opérationnelles concernées sera mis en place dans le cadre du projet et se réunira autant que de besoin. Un représentant de la Caisse des dépôts et Consignations est membre du comité de pilotage.

Le comité de pilotage aura vocation à :

- prendre les arbitrages politiques sur les orientations stratégiques et la conduite du projet ;
- suivre et valider les différentes phases du projet.

Il sera composé à minima :

- du Vice-président Patrimoine, du Vice-président formation, de la Vice-présidente recherche, du Vice-président finances, du Vice-président Transformation numérique et innovations pédagogiques, de la Vice-présidente Stratégies et développements, du Vice-président Valorisation et relations avec le monde socio-économique, ou de leurs représentants,
- d'un représentant de la Direction Générale des Services,
- d'un représentant de la Caisse des Dépôts et Consignations.

#### **Comité opérationnel :**

Un comité opérationnel se réunira autant que de besoin pour la mise en œuvre technique et financière du projet. Il sera composé (ou représenté) à minima :

- du directeur général des services adjoint (DGSA), en charge des ressources,
- du directeur du patrimoine immobilier (DPI),
- de la responsable du département grands projets (DPI),
- de la directrice des finances (DFi),
- de la directrice des études et de la scolarité (DES),
- de la directrice de la recherche et de la valorisation (DiReV),
- de la directrice des affaires logistiques intérieures (DALI),
- de la directrice du service de prévention, sécurité, environnement (SPSE).
- d'un(e) expert(e) de la Caisse des Dépôts et Consignations.

Il aura pour mission :

- d'analyser les cadrages et les livrables attendus des différentes phases sur le plan technique au regard des éléments du programme,
- de s'assurer de l'avancement du projet,
- d'éclairer les décisions du Comité de pilotage.

**Le prestataire devra proposer une organisation et animer ces comités. Il devra par ailleurs, produire les comptes rendus de ces réunions et transmettre 8 jours avant la tenue des comités les documents de présentation**

**Un chef de projet opérationnel sera désigné au sein de la Direction du Patrimoine Immobilier et sera l'interlocuteur du prestataire pour la conduite de sa mission et pour son aspect contractuel.**

Enfin, des référents seront proposés pour chacune des thématiques abordées au cahier des charges et auront pour mission :

- d'être les points d'entrée à l'université sur les thématiques qui leur seront confiées ;
- de travailler en collaboration étroite avec les consultants sur ces thématiques et d'identifier les personnes ressources au sein de l'établissement ;
- de préparer avec les consultants le reporting aux instances de pilotage internes.

L'équipe projet que le maître d'ouvrage se propose de mettre en place à cette fin sera détaillée par sujet (dévolution, diagnostic, stratégie, organisation) avec des personnes référentes et des personnes ressources.

## V. Détail des prestations par phase

---

### A. ***Phase 1 : Etat des lieux prospectif, analyse critique des diverses données et synthèse des schémas directeurs réalisés et/ou en cours***

---

L'université dispose d'ores et déjà d'éléments en la matière dans son SIP et poursuit de manière continue les démarches de récolement et d'analyse de ce patrimoine.

L'état des lieux du prestataire sera fondé sur le SPSI 2018-2022, finalisé en 2017, qui établit le diagnostic du patrimoine immobilier, sur les données issues du SIP et chargées dans le référentiel technique du MESRI, ainsi que sur l'ensemble des schémas directeurs ou éléments pluriannuels précédemment décrits, avec un focus particulier sur les aspects énergétiques.

#### **1. Etat des lieux du patrimoine immobilier et foncier**

A l'issue de cette phase, **le maître d'ouvrage devra disposer d'un rapport synthétique d'une dizaine de pages, permettant l'évaluation fonctionnelle** de l'ensemble de son patrimoine immobilier et foncier, **avec pour objectif principal de disposer d'un outil partagé par tous, pouvant donner lieu à des discussions entre non spécialistes, et ainsi servir de base à l'élaboration de réflexions stratégiques (cf. phase 2).**

Ce rendu synthétique s'appuiera ensuite sur des données détaillées sous forme d'annexe chiffrée concernant :

- la qualité fonctionnelle (adaptation aux usages),
- la qualité technique (thermique, acoustique, structurelle, lumière, etc.),
- la conformité aux réglementations en vigueur (handicap, sécurité, incendie, sanitaire, performance énergétique, etc.),
- les perspectives de transition énergétique (décret tertiaire, facteur 4, etc.),
- les caractéristiques des immeubles qui se trouvent équivalents à ceux classés ou inscrits sur le plan architectural ou qui se situe dans des zones de périmètres de protection d'édifices classés ou inscrits,
- l'analyse critique des diagnostics et études de programmations en cours concernant les bâtiments inscrits aux périmètres de l'opération campus et du CPER dans le but d'indiquer à la maîtrise d'ouvrage les domaines ou les secteurs éventuellement non couverts ou traités de manière incomplète (notamment au regard de la levée des avis défavorables).

Les diagnostics techniques et fonctionnels précités devront être complétés d'une **analyse territoriale par site** visant à faire apparaître les caractéristiques, les atouts, les faiblesses et les potentialités de l'ensemble des sites d'implantation de l'université et **intégrer les schémas directeurs des partenaires de site.**

Ces diagnostics territoriaux permettront d'étayer par la suite les scénarios de propositions d'évolutions éventuelles des documents d'urbanisme (plans locaux d'urbanisme (PLU), schémas de cohérence territoriale (SCOT), schémas directeurs immobiliers régionaux (SDIR)) et être élaborés à la fois comme un outil de légitimation d'une démarche globale de territoire, et de dialogue avec l'ensemble des acteurs et partenaires concernés.

#### **Livrables attendus a minima :**

- **un rapport de synthèse de diagnostic général du patrimoine bâti et foncier avec les tableaux appropriés (40 pages maximum avec annexes),**
- **un fichier excel consolidé,**
- **une présentation orale.**

## **2. Analyse des usages internes**

Cette partie du travail a pour objectif d'aboutir à une connaissance partagée des usages réels concernant les aspects fonctionnels et organisationnels du patrimoine immobilier (typologie de locaux, modalités d'utilisation, confort d'usage, adaptation aux besoins, affectations et occupations des espaces, etc.) pour permettre de consolider une démarche d'évolution et d'amélioration continue dans l'optimisation des usages et la rationalisation des surfaces.

A cet effet, le titulaire devra au titre de sa mission :

### **a) Analyser les usages, l'occupation et l'affectation des locaux sur l'ensemble des sites d'implantation de l'université**

Le prestataire devra analyser les processus internes/externes actuels (existants ou non) et suggérer des pistes d'évolution ou de comparaison avec d'autres établissements français de l'ESR concernant :

- les processus d'affectation et d'allocation des locaux,
- l'état des lieux des outils, des modalités de gestion et d'occupation des espaces (salles, amphithéâtres, bureaux, espaces communs de travail, plateaux technique, etc.), d'organisation des emplois du temps et plannings d'occupation et de fiabilisation des données d'occupation et de proposer le cas échéant une nouvelle organisation de la gestion de l'occupation avec un nouvel outil commun.

Cette analyse (livrable associé) doit permettre de caractériser la répartition des activités, leur organisation et leur mode de fonctionnement ou de dysfonctionnement dans l'espace de l'université selon une présentation graduelle et hiérarchisée (bâtiment, site, territoire local et régional).

Elle devra également intégrer les éléments nécessaires à la mise en place d'une démarche d'amélioration continue de l'optimisation et de la rationalisation des locaux et de leurs usages inscrite dans la durée.

Elle devra en particulier permettre de mesurer au fil du temps la performance ainsi que l'évolution continue de cette performance.

Le prestataire devra proposer une organisation qui tienne compte des spécificités d'usage (enseignement ou recherche), mais aussi des spécificités locales (campus ville vs campus extérieurs).

#### **Livrables attendus a minima:**

- **un rapport de synthèse (20 pages maximum),**
- **un rapport d'analyse détaillée et d'étude prospective,**
- **une présentation orale.**

### **b) Analyser certaines thématiques fonctionnelles transverses**

Pour compléter cette partie du diagnostic, l'établissement souhaite également disposer d'une analyse sur la nature et le niveau de qualité de quelques thématiques fonctionnelles particulières listées ci-après.

#### **Contrôle d'accès, sûreté et surveillance**

Sur la base des informations fournies par l'université, le prestataire proposera les éléments suivants :

- analyse et caractérisation des disparités en termes de nature d'équipements et de couverture, de vieillissement de ces installations, de prestations de services associées (entretien, télésurveillance), des déficits en matière de zones à régime restrictif (ZRR) et zones à risques identifiés d'intrusion, de dégradation, et d'occupation illégale ;
- proposition de méthodologie de priorisation, d'appropriation et de développement sur la base d'un système unifié et simple.

La réflexion intégrera le système Pass Campus utilisé par l'ensemble des personnels et des étudiants.

### **Archives et mission de conservation papier**

Sur la base d'un état des lieux fourni par l'université, le prestataire portera un regard critique sur les disparités en matière d'organisation et de gestion des archives afin d'établir un rapport de préconisations ainsi qu'un point d'attention dans les scénarisations. Ces préconisations porteront aussi sur la nature et le niveau de qualité en terme de contenu, d'organisation et de gestion des archives pour l'ensemble des domaines couverts par les missions de l'université, aussi bien dans les composantes qu'au niveau central. L'étude se portera également sur les missions de conservation des partenaires de la convention de site (BNU) et les synergies à mettre en place avec l'université.

A noter que l'université dispose d'un service central « Archives ».

### **Data centre et locaux d'hébergement informatique**

L'Université de Strasbourg s'affiche à la pointe dans les usages du numérique et du calcul scientifique, elle réalise la construction d'un Data centre dédié notamment à la recherche et qui sera mis en service en 2019.

Au regard de l'évolution scientifique, de l'utilisation renforcée de la documentation électronique vers les SHS et le droit, du renforcement de la dématérialisation des documents administratifs (accroissement de la gestion électronique de documents : GED), il est probable qu'à l'horizon 2025, l'actuel Data centre soit saturé.

Le prestataire réalisera une analyse stratégique élargie de cette problématique et proposera des modèles économiques, y compris sur les questions énergétiques et sécuritaires dans le cadre d'une politique de site qui pourrait être ouverte à d'autres acteurs que ceux relevant de l'enseignement supérieur et la recherche.

### **Installations de recherche à fortes exigences sécuritaires (animaleries, laboratoires P3, etc.)**

L'université (et ses partenaires) dispose d'un parc de diverses installations qui nécessitent d'être 100% opérationnelles (24h/24, 7j/7, toute l'année). L'université souhaite engager la production d'un schéma directeur de ces installations, intégrant notamment toute la dimension immobilière et patrimoniale avec un focus sur les usages et modèle économique. En particulier sur les notions de continuité de services et optimisations énergétiques de certains processus à caractère industriel.

Il est rappelé au prestataire que celui-ci devra articuler les conclusions diagnostiques et programmatiques de ce schéma directeur spécifique avec les phases diagnostic et stratégie plus globales et générales développées dans le SDI.

### **Conditions de travail**

L'université souhaite disposer d'un état des lieux des conditions de travail dans ses locaux, permettant de répondre notamment aux besoins de régulation de la température de ses locaux (approches sur les usages et modèles économiques compris).

Cette réflexion devra aboutir à des orientations stratégiques à l'échelle de l'établissement, et concernera d'une part les conditions de travail des personnels et des étudiants, et d'autre part les locaux de recherche spécifiques.

### **Livrables attendus a minima:**

- un rapport d'analyse détaillé par thématiques précitées,
- une présentation orale.

### **Délai de réalisation de la phase 1 : 2 mois**

## **B. Phase 2 : Identification des besoins internes, concertation et définition des grands axes d'évolution à 10-20 ans**

---

L'objectif de cette phase est d'identifier les besoins et de faire partager les enjeux fonctionnels, techniques et financiers du patrimoine immobilier, qui passe par une phase d'écoute de la connaissance (ou non connaissance) de ces enjeux, des souhaits et projections des différents usages dans le futur. **Il est souhaité que cette phase soit largement ouverte à d'autres personnels que les services dédiés.**

La déclinaison des éléments issus du projet de l'université se traduira par une évolution des besoins fonctionnels qui, par voie de conséquence, induiront une évolution du patrimoine bâti.

Au-delà des besoins induits par l'usage du patrimoine, s'ajoutent ceux liés à l'évolution du fonctionnement des services support et soutien à l'enseignement et à la recherche, et ceux liés aux évolutions réglementaires et au vieillissement du patrimoine qui peuvent également engendrer d'importantes conséquences sur les plans techniques, juridiques et financiers.

**Le titulaire devra proposer une méthodologie d'animation, de recollement et de partage autour des grandes thématiques suivantes. Il devra également fournir les méthodes de synthèse et rendu auprès des instances de pilotage du SDI (cf. chapitre IV.2).**

### **Evolution de l'enseignement**

Au travers des éléments ayant un impact sur l'évolution et la répartition des effectifs :

- évolutions des offres de formations,
- création de nouvelles filières,
- évolution de l'offre de formation tout au long de la vie et de l'insertion professionnelle,
- autres évolutions, etc.

Au travers des éléments ayant un impact sur l'évolution des usages :

- développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC),
- évolutions des méthodes pédagogiques et innovations,
- accroissement du travail collaboratif,
- développement de l'alternance et de l'entrepreneuriat étudiant,
- etc.

### **Evolution de la Recherche**

- évolutions des activités de recherche,
- création de nouvelles activités,
- évolution des équipements scientifiques,
- développement des NTIC,
- évolutions des méthodes de travail et de partenariat (croissance externe),
- accroissement du travail collaboratif,
- etc.

### **Développement de la vie de campus et de la vie étudiante - Culture**

L'université souhaite dans ce cadre bénéficier d'une réflexion sur les axes permettant d'une part de renforcer l'attractivité des campus et d'autre part d'assurer une continuité et une harmonie avec le territoire (liens et interfaces entre la cité et les campus universitaires).

Cette réflexion aura notamment pour but d'accroître et consolider les interactions des campus avec les autres acteurs du territoire (communes, autres collectivités territoriales, Inserm, HUS, CNRS, CROUS, etc.).

Elle intégrera à minima les questions suivantes :

- renforcement de l'attractivité des sites (accessibilité, services de proximité, équipements sportifs et culturels, logement et restauration étudiants, connexions haut-débit, etc.),
- liens avec la cité (gestion des flux urbains, développement et continuité des circulations douces et des trames vertes, développement et mise en cohérence du mobilier urbain et de la signalétique, mixité des usages de certaines installations (ex : sport, bibliothèques, etc.).

Les services seront largement associés à la réflexion (Service de la Vie Universitaire, Service des Sports, Service pour la Promotion de l'Action Sociale, etc.), ainsi que le Vice-Président Vie universitaire et les partenaires (CROUS, associations étudiantes notamment).

### **Orientations en matière énergétique**

L'université s'est engagée dans l'élaboration d'un schéma directeur de transition énergétique (SDTE). Les premiers livrables seront fournis au prestataire dès la notification du présent marché.

Compte tenu de l'impact majeur de l'énergie en matière de développement durable et d'évolution des usages, de gestion et de performance immobilière, et de modèle économique, le prestataire devra intégrer les éléments prospectifs issus de ce schéma directeur en les analysant et les hiérarchisant au regard de l'ensemble des critères qu'il aura choisi de développer.

Par ailleurs, la notion de campus durables et démonstrateurs a été engagée par l'université autour d'un premier campus « smart grid- zéro carbone » sur le site d'Illkirch

**Au-delà de ce projet spécifique, une véritable stratégie de développement durable devra être étudiée au service d'une dynamique immobilière performante, responsable et citoyenne.**

### **Livrables :**

- **un rapport de synthèse traduisant les enjeux de développement de l'université et leurs impacts en matière immobilière,**
- **une restitution des ateliers participatifs,**
- **un rapport d'analyse détaillée des besoins par thématique précitée,**
- **une présentation orale.**

### **Identification des pistes de mutualisation, de rationalisation, d'optimisation et d'extension.**

Au-delà des besoins identifiés précédemment, sur la base des données issues du diagnostic, et au regard du retour d'expériences du prestataire, l'université souhaite pouvoir identifier les possibilités d'optimisation de l'usage de ses locaux.

Les données patrimoniales reprises dans le SPSI démontrent notamment une **forte tension sur les salles d'enseignement** au regard des besoins actuels de l'établissement. Le maître d'ouvrage souhaite se doter d'une analyse détaillée accompagnée de propositions qualifiées, chiffrées et planifiées permettant d'optimiser l'occupation de l'ensemble des surfaces de l'université et leur développement.

Ces propositions pourront notamment s'appuyer sur :

- l'amélioration du suivi de l'occupation des locaux,
- l'évolution des modes et cycles d'occupation des locaux,
- l'adaptabilité et la flexibilité des espaces permettant une utilisation multiple des locaux,
- etc.

Par ailleurs, la recherche de cette optimisation par le biais d'une mutualisation d'espaces bâtis et fonciers est également attendue. Cette mutualisation devra être envisagée en interne mais aussi au bénéfice d'autres acteurs du territoire, de statut public ou privé, générant ainsi des possibilités de sources de revenus complémentaires ou des ressources en surfaces à intégrer à la présente étude.

**Livrables :**

- un rapport de synthèse,
- une analyse détaillée accompagnée de propositions qualifiées et chiffrées,
- une présentation orale.

**Délai de réalisation de la phase 2 : 2 mois.**

### ***C. Phase 3 : Propositions d'actions immobilières sous forme de plusieurs scénarios multicritères et émergence du scénario retenu***

---

Cette phase, étayée par les deux phases précédentes, constituera le volet prospectif et programmatique majeur du SDI.

#### ***1. Etude sur le volet valorisation***

Il s'agira en premier lieu d'identifier les potentiels de valorisation au sein du patrimoine de l'université, détachables des besoins directs exprimés dans la phase précédente.

Il s'agira ensuite de rechercher et de caractériser de nouveaux leviers financiers, économiques, structurels, institutionnels, partenariaux et juridiques permettant à l'université d'assumer une nouvelle compétence de valorisation de son patrimoine immobilier. Une hypothèse de portage immobilier et de levée de nouvelles ressources financières sera explorée afin de mener une analyse multicritères des options juridiques et financières de maîtrise du patrimoine par l'Université.

Compte tenu des cadres législatif et réglementaire actuels, les enjeux et/ou objectifs suivants devront être évalués :

- les possibilités de mobilisation des actifs immobiliers (foncier, bâti disponibles) dans un objectif de développement de nouvelles ressources financières internes ;
- les diverses possibilités de valorisation immobilière (gestion locative, retours de produits de cession, partenariats innovants basés sur la mobilisation active du foncier bâti ou non bâti, etc.) ;
- les outils financiers mobilisables (capacités financières actuelles, développement de modèles économiques internes, nouveaux modes de financement, recours à l'emprunt, etc.) ;
- les besoins en travaux de réhabilitations identifiés sur le périmètre « valorisable » envisagé ;
- concernant le périmètre « valorisable » envisagé, les objectifs de gestion globale du patrimoine bâti, d'amélioration de l'efficacité énergétique, de gestion dynamique (optimisation, valorisation, mutualisation, etc.) ;
- concernant le périmètre « valorisable » envisagé, les objectifs organisationnels en matière de gestion immobilière (pilotage de la fonction immobilière, stratégie d'exploitation/maintenance/GER, montée en compétences des acteurs, etc.) ;
- les possibilités d'appui des collectivités locales ;
- etc.

Le volet juridique de l'étude sera relativement limité, du fait de l'existence d'études récentes sur le sujet (études menées notamment par l'Université de Bordeaux et par le MESRI).

**La dévolution du patrimoine immobilier de l'université devra faire partie des scénarios étudiés.**

Ces premiers éléments d'opportunité et de préféabilité constitueront, ainsi, autant de potentialités en matière de soutenabilité financière d'un patrimoine dévolu.

Au regard des axes de développement, de valorisation et d'innovation qu'elle aura ainsi permis d'identifier, cette étude intégrera également la consolidation du coût général de remise à niveau réglementaire de tout le patrimoine de l'université (mise aux normes sécurité, accessibilité, etc.), l'enjeu étant de mesurer le volume de dotation initiale de l'Etat à compenser et de proposer des moyens d'y faire face.

L'étude approfondira certaines orientations déjà identifiées :

- mise à disposition de foncier au bénéfice de services (ex. : *Sport sur le campus d'Illkirch*),
- campus démonstrateur « smartgrid » : partenariat d'entreprises et d'établissements autour de réseaux énergétiques,
- mise à disposition de toitures pour des installations de production d'énergie,
- valorisation du patrimoine « de prestige » en ville (villas Neustadt),

**En conclusion de cette étude d'opportunité, le prestataire fournira un rapport de synthèse accompagné de l'ensemble des éléments précités. Ce rapport devra intégrer la préfiguration d'un modèle économique visant à démontrer la soutenabilité et l'équilibre financier selon les scénarios envisagés.**

**Livrables :**

- un rapport de synthèse,
- un rapport d'analyse détaillée par éléments précités,
- une présentation orale,
- un tableau synthétique de l'analyse multicritères des principales hypothèses de maîtrise et de portage de l'immobilier, y compris budgétaire et financière.

## **2. Arbitrage des besoins et orientations stratégiques**

### **I. CONSTITUTION DU DOSSIER DE SYNTHESE**

**Le prestataire devra élaborer trois scénarios à minima ; ces scénarios seront présentés à la gouvernance du projet (comité de pilotage) afin de permettre des arbitrages en vue de l'élaboration du schéma directeur final.**

**Un des scénarios a minima comportera une hypothèse de solution de portage immobilier permettant la mobilisation de ressources financières de partenaires publics et/ou privés, territoriaux, et notamment l'hypothèse de la dévolution.**

Ces scénarios devront être réalistes et faire l'objet de plusieurs présentations synthétiques mettant en évidence à minima une vision :

- par site,
- par destination et évolution de bâtiment,
- par niveau de priorité,
- par niveau de faisabilité (juridique, financière, humaine et technique).

Le prestataire devra à ce stade traduire les besoins :

- par grandes missions (enseignement, recherche, vie de campus, diffusion de la culture scientifique et technique, fonctions supports, etc.),
- par sites géographiques.

Il devra en particulier vérifier et démontrer à l'échelle macroscopique pour chacun des scénarios :

- la pertinence des regroupements immobiliers par nature de mission (recherche/enseignement),
- leur faisabilité sur les plans techniques, juridiques, et organisationnels,
- leur faisabilité économique, budgétaire et financière,
- leur impact dans le temps,
- leurs conditions de phasage,
- l'évaluation de leur impact sur l'organisation existante,
- leur cohérence avec les documents-cadre existants et les projets structurants en cours (SPSI, contrat quinquennal de site, CPER, Opération Campus, Investissements d'Avenir, SDTE, Etudes urbaines, etc.),
- leur cohérence avec les éventuels schémas directeurs des partenaires locaux (Hôpitaux, CNRS, etc.).

**Ces items devront couvrir et préfigurer l'ensemble des attendus tel que décrits au paragraphe 3.**

Le prestataire veillera à synthétiser les avantages, inconvénients, opportunités et risques associés à chaque scénario proposé (méthode SWOT). **La réflexion devra préfigurer l'étude d'impacts selon les principes de l'évaluation socio-économique des projets immobiliers, en développant sommairement les coûts et les bénéfices socio-économiques des différents scénarios, notamment au regard de l'activité de recherche. Le nombre d'impacts étudié sera défini en phase de négociation.**

L'analyse bâtiminaire associée à chaque scénario devra faire ressortir les hypothèses d'évolution possible : conservation, restructuration partielle ou totale, extension, cession, démolition, etc.

La priorisation devra rechercher l'arbitrage le plus objectif possible en fonction de la réponse faite aux enjeux de développement, des coûts à engager, gains estimés, complexités de mise en œuvre et sources de financement mobilisables. Elle devra en particulier prendre en compte les notions de risques juridiques et financiers ainsi que les impacts sur les activités d'enseignement et de recherche. Ce travail devra permettre de préfigurer les besoins dans le cadre des négociations du prochain CPER.

**Livrables a minima:**

- **dossier de synthèse constitué des éléments précités pour 3 à 4 scénarios dont 1 a minima développant l'hypothèse de la dévolution,**
- **une présentation orale.**

**II. PRESENTATION ET ACCOMPAGNEMENT DES SCENARIOS PROPOSES**

Le titulaire devra ensuite accompagner l'université dans le choix du scénario final.

**Il devra à ce titre être force de proposition et de conseil auprès de la gouvernance dans la définition d'une stratégie spatiale, immobilière et temporelle et offrir à la communauté universitaire un niveau de communication et de partage permettant d'obtenir le plus large consensus.**

Cet accompagnement s'appuiera sur les instances de l'établissement, en particulier sur la commission sur la stratégie immobilière et le conseil d'administration. L'orientation vers le scénario retenu devra être justifié par les indicateurs de l'évaluation socio-économique des projets immobiliers (et en cela, permettre à l'université de convaincre, partager et communiquer sur son SDI).

### **3. Formalisation du scénario retenu**

Le scénario retenu devra contenir à minima :

- le programme retenu en surfaces et activités avec son schéma d'organisation ;
- l'organisation fonctionnelle tenant compte de l'examen des surfaces par rapport aux effectifs prévisionnels, de la fonctionnalité générale et des regroupements possibles, des éventuelles extensions à envisager ;
- les propositions de requalification du site ;
- les hypothèses concernant le devenir et la valorisation des sites éventuellement devenus inutiles, des possibilités de cessions ;
- les hypothèses de phasage ;
- les coûts globaux des actions envisagées et l'impact sur les coûts de fonctionnement ;
- la proposition d'un plan de financement (CPER, fonds propres, emprunts, etc.) ;
- le montage juridico-financier proposé ;
- la synthèse des avantages, inconvénients, opportunités et risques du scénario considéré.

#### **Livrables a minima:**

- **un dossier de présentation des scénarios constitué des éléments précités,**
- **une présentation orale.**

**Délai de réalisation de la phase 3 : 2 mois, avec un ou deux rendus intermédiaires pour cadrer les orientations.**

## **D. Phase 4 : Analyse des impacts de la stratégie sur la fonction immobilière (Tranche Optionnelle T01)**

---

Préambule : une fois un scénario validé, l'établissement devra étudier l'adéquation entre l'organisation de ses ressources fonctionnelles, humaines et financières pour que les objectifs prévus puissent être réalisés.

Il est donc demandé au prestataire d'accompagner l'université dans sa démarche afin de proposer une organisation qui soit la plus optimale possible dans le respect des métiers et des contraintes budgétaires.

### **1. Analyse et évolution de l'organisation de la fonction immobilière**

L'établissement souhaite disposer d'une analyse critique et comparée de l'organisation de sa fonction immobilière. Cette analyse, fondée notamment sur les audits de l'IGF et/ou de l'IGAENR, ainsi que sur les avis et préconisations du Conseil Immobilier de l'Etat, devra permettre de mettre en avant les atouts et faiblesses de l'organisation de l'université. Elle couvrira l'ensemble de ses composantes et champs de compétences dans un objectif d'amélioration de la performance immobilière. Elle devra permettre d'aider la gouvernance à définir ses besoins et les niveaux de services attendus, et de les mettre en rapport avec les moyens et l'organisation.

L'analyse portera en particulier sur le mode de gouvernance de l'établissement, son dimensionnement et ses compétences, ainsi que sur l'articulation entre les services centraux et communs, en particulier ceux ayant un recouvrement d'activité avec l'immobilier, notamment dans les domaines de la logistique, de la prévention et de la sécurité.

L'objectif principal est de préfigurer l'évolution possible en matière de dévolution et/ou de valorisation, notamment dans le domaine de la gestion financière et locative.

Le prestataire devra proposer une analyse de différents modèles de gestion financière et locative de l'activité de valorisation, selon les critères suivants :

- gestion des ressources humaines,
- organisation des services,
- processus et procédures de gestion administrative, technique ou financière à modifier ou adapter,
- nouvelles compétences à acquérir ou développer,
- stratégies de maintien/développement d'activités et compétences en régie ou au contraire de stratégie de transferts d'activités ou compétences en externalisation.

#### **Livrables a minima:**

- **un rapport de synthèse,**
- **une analyse détaillée,**
- **une présentation orale.**

### **2. Modèle économique et soutenabilité de la gestion immobilière**

L'université attend une approche stratégique et programmatique en matière de modèle(s) économique(s) de la fonction immobilière avec l'objectif d'asseoir une soutenabilité récurrente et pérenne.

Eu égard aux enjeux budgétaires et financiers associés à la fonction immobilière, la notion de modèle économique intègre de manière systémique les volets ressources internes/externes et dépenses internes/externes associés à l'ensemble des activités de gestion immobilière (pilotage et gestion administrative et financière, structuration budgétaire, maîtrise d'ouvrage et conduite d'opérations, maintenance /exploitation et fonctionnement, etc.).

Il est attendu du prestataire qu'il analyse :

- les modèles économiques existants en matière immobilière (natures, carences, etc.),
- l'organisation économique et financière associée à ces modèles,
- les modalités de dialogue de gestion avec les structures internes et le niveau de responsabilisation et d'intéressement de celles-ci aux problématiques immobilières.

Cette analyse sera accompagnée d'une proposition de scénarios d'évolution dans ce domaine.

Il s'agira, par exemple, d'évaluer les scénarios possibles, et/ou de proposer tout modèle économique innovant associant et reliant :

- les diverses ressources externes mobilisables (subventions de partenaires, dotations issues des cotutelles des unités de recherche, loyers ou redevances d'occupation, prestation de recherche, formation continue, etc.),
- les diverses ressources internes mobilisables (prélèvements sur contrats de recherche, frais de gestion sur activités de recherche ou apprentissage, prélèvement de loyers, etc.),
- les différentes dépenses d'infrastructure à mettre en regard des ressources et des domaines d'activités correspondants (dépenses d'infrastructures liées à la recherche, à la formation, etc.),
- le cycle de vie des ouvrages et des équipements. Il évaluera pour cela les actions proposées en intégrant la notion de coût global actualisé sur 10 et 20 ans et identifiant l'exploitation et la maintenance prévisible, y compris renouvellement (GER),
- l'analyse du coût réel constaté au regard du coût « normalement nécessaire » ou « standard moyens équivalent » afin de mettre en relief le niveau de déficit de moyens.

L'étude mettra notamment en évidence l'apport minimum nécessaire de la part de l'Etat dans les modèles.

Cette approche économique devra être complétée par la construction d'un ou plusieurs modèles économiques adaptés au type de structures et impliquant les éventuelles cotutelles (CNRS, INSERM, etc.) avec l'objectif d'asseoir une soutenabilité récurrente et pérenne en matière de maintenance/GER et d'exploitation.

Ainsi, ces modèles économiques devront intégrer des propositions de procédures et d'outils de gestion/pilotage financier pour la fonction immobilière dans une logique globale de responsabilisation des acteurs de la communauté universitaire (ex : tarifications/facturation d'occupation, politique de frais de gestion, prélèvements forfaitaires sur contrats, prise de participation, etc.). L'université devra être en mesure de déployer ces procédures et outils auprès de ses structures internes et/ou de les faire valoir auprès de ses partenaires, dans un objectif de renforcement de la soutenabilité financière à long terme, et de développement de l'autofinancement récurrent.

Cette approche sera donc assortie de prescriptions et d'orientations en matière d'organisation des services, de processus et procédures de gestion administrative, technique ou financière à modifier ou adapter, de nouvelles compétences à acquérir ou développer, de stratégies de maintien/développement d'activités et compétences en régie ou au contraire de stratégie de transferts d'activités ou compétences en externalisation, etc.

#### **Livrables a minima:**

- **un rapport de synthèse,**
- **une analyse détaillée assortie de propositions d'orientations,**
- **un modèle financier général de la gestion immobilière,**
- **une présentation orale.**

**Délai de réalisation de la phase 4 : 2 mois.**

## ***E. Phase 5 : Élaboration du schéma directeur synthétique et élaboration du modèle financier (Tranche optionnelle T02)***

---

A ce stade, le maître d'ouvrage souhaite disposer d'un rapport final complet constituant le dossier « volet stratégique » du schéma directeur immobilier, comme synthèse des études précédemment menées.

Ce schéma comprendra notamment :

- ◆ une synthèse (10/15 pages) des grandes priorités en matière immobilière à l'échelle de 10 et 20 ans et leur articulation avec les enjeux de développement de l'établissement dans les domaines de l'enseignement, de la recherche, de la diffusion de la culture scientifique et technique, et de la vie de campus ;
- ◆ un schéma général d'aménagement des sites et leur mise en relation spatiale et d'un schéma général immobilier intégrant les différents scénarios retenus ;
- ◆ la valorisation du patrimoine affecté à l'université dans la perspective de tirer parti de ce patrimoine pour dégager des moyens d'assurer la maintenance et l'exploitation ainsi que pour préserver pour l'avenir des marges de manœuvre ;
- ◆ l'étude générale des contraintes et conséquences juridiques, financières et en termes de moyens et, le cas échéant, d'organisation spécifique à la dévolution du patrimoine prévue dans le cadre de la loi LRU ;
- ◆ l'étude prospective des contraintes, conséquences juridiques, financières et organisationnelles liées à la mise en œuvre de montages spécifiques d'opérations à des fins de valorisation immobilières avec des partenaires publics et privés (Intracting, BEA, etc.) ;
- ◆ un modèle financier d'investissement pour la mise en œuvre du SDI ;
- ◆ le schéma d'évolution organisationnelle et économique de l'ensemble de la fonction immobilière.

**Délai de réalisation de la phase 5 : 1 mois.**

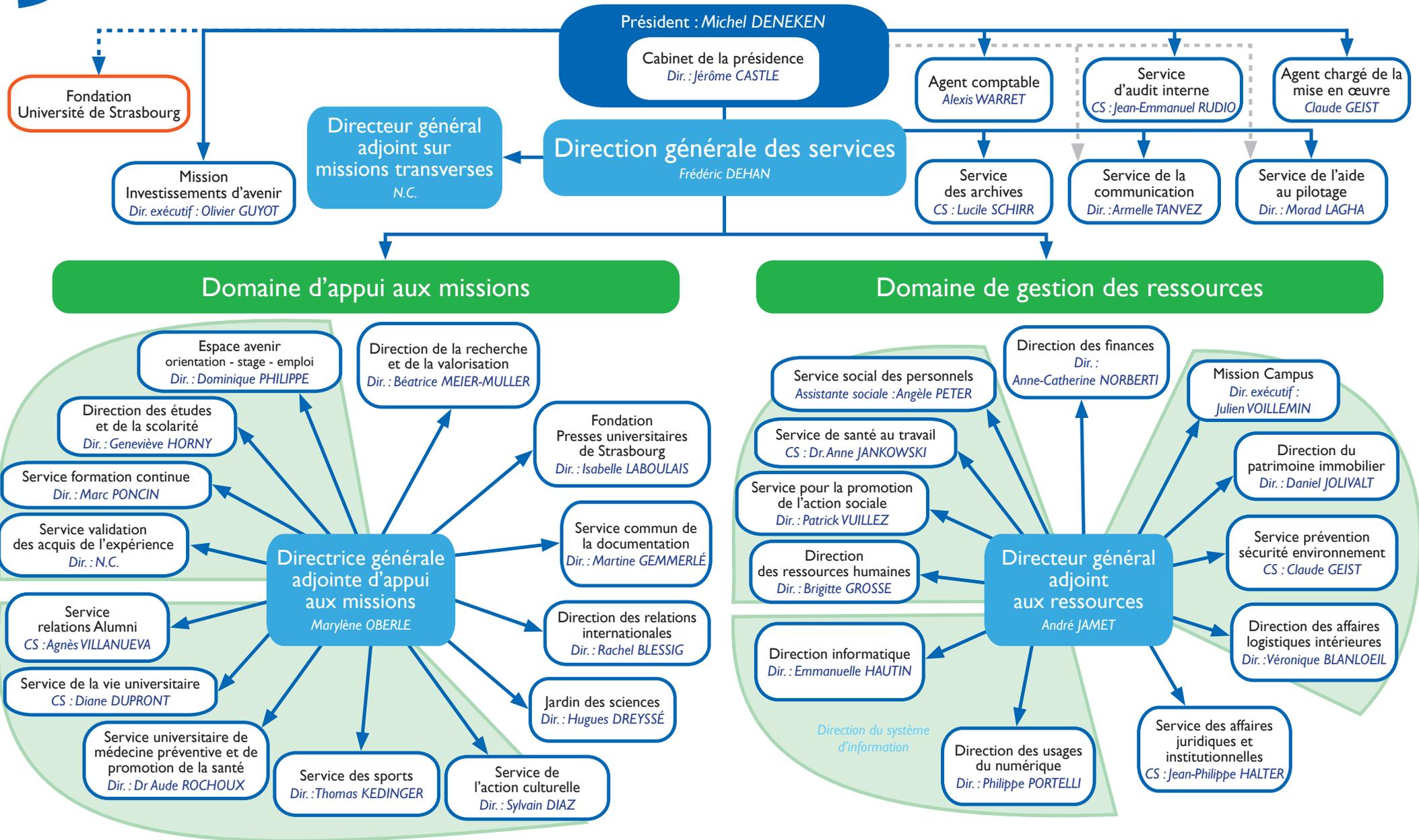
## VI. Liste des annexes au programme

---

- **Annexe 1** : Liste des composantes de l'université
- **Annexe 2** : Organigramme des services administratifs







Dir. : Directeur/trice  
CS : Chef de service  
N.C. : Non connu

→ Lien hiérarchique  
- - → Lien fonctionnel

◡ Pôle fonctionnel

## Rapport de la Commission des Finances

### *Compte financier 2017, rapport de la réunion du 5 mars 2018*

Le Vice-président Finances Jean-Yves Pabst et les équipes administratives présentent à la Commission des Finances le compte financier 2017. Les délais de présentation ont été scrupuleusement respectés et la commission salue le travail très important des équipes pour établir l'ensemble des documents présentés. Les équipes ont dû au surplus s'approprier le format GBCP pour la première année complète, sans avoir toujours les instruments techniques adéquats. Elles ont aussi assuré la formation et la mise en œuvre de la dématérialisation native des factures.

Le Vice-Président Jean-Yves Pabst rappelle que les résultats financiers sont bons et que l'Université de Strasbourg maîtrise son budget, y compris la masse salariale (73 % des engagements réalisés en 2017). Il rappelle l'accroissement non négligeable du budget de fonctionnement (+ 3,3 M€) et de la masse salariale (+ 2,2 %). La possibilité de poursuivre le Programme pluriannuel d'investissement (PPI) est garantie par une capacité d'autofinancement stabilisée, à hauteur d'environ 12 M€. Il explique qu'est mis en œuvre au sein de l'université un suivi précis de tous les projets immobiliers, pour en maîtriser le développement à moyen terme. Les résultats du compte financier montrent en effet la constante nécessité de suivre le développement des travaux pour maîtriser au mieux les décaissements et les éventuels dépassements de budget.

La Commission procède ensuite avec une méthodologie mise en place en 2017 : présentation par les services compétents, questions et demande de précisions pour la discussion en conseil d'administration et enfin discussion thématique sur des questions d'ordre général.

La présentation permet de montrer que l'exécution du budget laisse à l'établissement des marges de manœuvre plus importantes que celles prévues lors du budget initial. Dans les faits marquants apparaissent deux événements ayant un impact important sur l'exécution budgétaire : le recours à l'emprunt pour près de 10 M€ et un contexte aigu de tentatives de fraudes financières répétées, dont une a abouti à un paiement indu de 458 470 €, impactant négativement le résultat comptable puisqu'intégralement provisionné. Les chiffres à retenir, et qui font l'objet d'explications détaillées, sont un solde budgétaire de 11,8 M€ et une trésorerie de 114 M€. La situation patrimoniale fait apparaître un résultat de fonctionnement de 4,6 M€ et un apport au fonds de roulement de 7,96 M€. Le fonds de roulement se monte en conséquence à 56,9 M€ au 31/12/2017.

Les chiffres de la situation patrimoniale montrent une stabilisation positive des principaux agrégats. La capacité d'autofinancement se stabilise à 12 M€ et garantit ainsi la capacité de l'établissement à poursuivre les opérations de son programme pluriannuel d'investissement.

Quelques éléments sont à souligner : les autorisations d'engagement et les crédits de paiement ont été globalement bien consommés au total, tout particulièrement pour ce qui concerne la masse salariale. Un point de faiblesse demeure toutefois, malgré l'amélioration globale des taux d'exécution, puisqu'au niveau des crédits de fonctionnement 78 % des autorisations d'engagement et 73 % des crédits de paiement ont été réalisés. Le solde budgétaire montre un écart important avec le budget initial 2017 du fait d'une moindre capacité d'anticipation avec le passage aux outils GBCP

qu'il a fallu s'approprier. Le solde budgétaire positif est à titre essentiel celui de l'université, les services à comptabilité distincte, le SAIC, l'UOH et les PUS ayant un solde négatif (les raisons sont explicitées dans le rapport de gestion présenté au Conseil d'administration et tiennent à des AE/CP non consommés ou des non-réalisations de recettes). L'emprunt apparaît dans les opérations dites non budgétaires à hauteur de 10 M€ (tirages 2017) et 84 k€ de remboursement du capital. Une partie seulement de ce capital a été consommée du fait de la planification des travaux. Le montant sera décaissé ultérieurement, plus massivement en 2019 ; les tirages de 2017 ont permis d'obtenir des taux favorables, ceux-ci étant actuellement en hausse, et de respecter les engagements contractuels de l'établissement avec la CDC et la BEI. Cette non-utilisation et la non-consommation de crédits de paiements génèrent un flux positif de trésorerie de 23 M€ dont il faut rappeler qu'il est très largement gagé.

La Commission discute de trois questions d'intérêt général :

- L'amélioration de l'exécution des crédits recherche. Un audit interne sur les difficultés des unités de recherche a été réalisé, intégrant notamment la dimension financière. La synthèse de cet audit sera présentée au Conseil d'administration d'avril 2018. Il devrait permettre de mieux cerner les difficultés de l'exécution budgétaire et savoir à terme si la dotation récurrente est bien consommée, comme on le sait aujourd'hui pour les composantes. Une meilleure anticipation des prestations internes (déchets ou téléphone) sera réalisée en 2018, ce qui devrait renforcer les capacités d'anticipation des unités de recherche.
- Les tentatives de fraude doivent être comprises comme étant un phénomène pérenne qui a généré une remise à niveau des contrôles internes afin d'en renforcer la robustesse et doit inviter les administrateurs à surveiller les investissements dans la lutte contre la cybercriminalité.
- Une question est posée sur l'opportunité de réduire le fonds de roulement non mobilisable (actuellement équivalent à 49 jours de charges décaissables et 45 jours de dépenses décaissables) en dessous de la réserve prudentielle de 30 jours de fonctionnement actuellement respectée conformément à des préconisations de la DGFIP, afin de dégager des marges de manœuvre supplémentaires en investissement. La commission s'accorde à raisonner en fonction des nécessités de financer les projets urgents plutôt que de diminuer arbitrairement le niveau du fonds de roulement non mobilisable. Elle rappelle également que les projets d'investissements ne peuvent être réalisés que s'ils sont soutenables en terme de ressources humaines.

Les membres de la Commission émettent un avis favorable sur la qualité et la clarté des documents qui leur ont été présentés et qui devront faire l'objet d'un débat lors du Conseil d'administration du 13 mars 2018.

Frédérique BERROD

Rapporteuse de la Commission des Finances

# Présentation du compte financier 2017

- ◆ **Les faits marquants**
- ◆ **Résultats de la comptabilité budgétaire GBCP**
- ◆ **Résultats de la situation patrimoniale**

Le **compte financier** retrace la **réalisation** des opérations effectuées du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2017, à la différence du **budget** qui est un acte **prévisionnel**.

Le compte financier est constitué :

- du **rapport de gestion** de l'ordonnateur
- des **comptes annuels** (= « annexe »)
- du **compte financier sur chiffres**

Cette présentation a pour objet de préciser les flux financiers qui ont permis d'aboutir à :

- un **solde budgétaire de 11,8 M€**
- Une **situation de trésorerie de 114 M€**
- un **résultat de fonctionnement de 4,6 M€**
- une **augmentation du fonds de roulement comptable de 7,96 M€.**

## Evolution structurelles de la sphère Finances

### ❖ **Intégration du SI Finances au format GBCP et bascule des flux**

- ✓ Bascule des flux organisée au mois de janvier 2017
- ✓ Mise à disposition d'une application web de commandes d'achats en janvier 2017
- ✓ Ouverture du SI début février 2017, reprise des paiements le 9 février 2017
- ✓ Adaptation et mise à jour des logiciels et applications connexes à SIFAC au 1<sup>er</sup> semestre 2017

### ❖ **Mise en œuvre de la dématérialisation native**

- ✓ Obligation des établissements publics à recevoir et déposer des factures dématérialisées
- ✓ Mise en place de Chorus Portail Pro en février 2017
- ✓ Formation des gestionnaires financiers par la DFI et l'Agence Comptable
- ✓ Dépôt des grands comptes principalement dont Travel Planet et Orange

## Contexte de tentatives répétées de fraude par usurpation d'identité (décembre 2016/novembre 2017)

### ❖ 1<sup>ère</sup> tentative aboutie sur le fournisseur 1

- ✓ Décembre 2016 : demande de changement de coordonnées bancaires sur compte frauduleux
- ✓ Début juillet 2017 : paiement d'une facture de 458 470 €
- ✓ Fin Juillet 2017 : constatation de la fraude

### ❖ 2<sup>ème</sup> tentative sur le fournisseur 2

- ✓ Octobre 2017 : demande d'affacturage frauduleuse pour la société 2
- ✓ Demande de paiement de 2 factures pour un total de 303 224,82 €
- ✓ Tentative interceptée dès la demande

### ❖ 3<sup>ème</sup> tentative sur le fournisseur 3

- ✓ Novembre 2017 : tentative « d'hameçonnage » en vue de collecte d'information financière
- ✓ Tentative identifiée dès le départ.
- ✓ Montant du marché : 98 123,86 €

### ❖ AU 31/12/17: Provisionnement pour la totalité du paiement indu de 458 470 €

# Les faits marquants 2017

## ❖ **Opération Campus : le recours à l'emprunt**

- ✓ Décision d'emprunter pour réaliser les opérations dans un délai de 5-6 ans.
- ✓ Accord du conseil d'administration le 10 mai 2016
- ✓ Tirage effectué en 2017 pour 10 M€ : 4,1 M€ auprès de la BEI et 5,9 M€ auprès de la CDC

## ❖ **Première clôture au format GBCP**

- ✓ Arrêt des commandes au 1<sup>er</sup> décembre 2017
- ✓ Calendrier contraint induit par l'impossibilité de matérialiser des flux logistiques dans le SI après le 31 décembre 2017
- ✓ Intégration de la paie en décembre 2017
- ✓ Constitution d'états permettant la gestion à l'avancement
- ✓ Qualité des comptes maintenue

# Comptabilité budgétaire GBCP

## Le tableau des emplois

Répartition 2017 de la consommation des emplois par statut et catégorie

Catégories d'emplois	Nature des emplois	
Enseignants, enseignants-chercheurs, chercheurs	Permanents	Titulaires
		CDI
	Non permanents	CDD
<b>S/total EC</b>		

BIATSS	Permanents	Titulaires
		CDI
	Non permanents	CDD
<b>S/total Biatss</b>		
<b>Totaux</b>		

**Rappel du plafond des emplois fixé par l'Etat**

Emplois sous plafond Etat : réalisé 2017	Emplois financés sur ressources propres: réalisé 2017	Global : Réalisé 2017
En ETPT	En ETPT	
1 757		1 757
10	24	34
765	318,99	1 084
<b>2 532</b>	<b>343</b>	<b>2 875</b>

1 498		1 498
129	105	234
235	513	747
<b>1 861</b>	<b>618</b>	<b>2 479</b>
<b>4 393</b>	<b>961</b>	<b>5 353</b>

**4612**

- **4 393 emplois sous plafond Etat**
- **961 emplois sur ressources propres**

# Comptabilité budgétaire GBCP

## Le solde budgétaire

Le solde budgétaire traduit l'écart entre les recettes encaissables et les crédits de paiement. Il constitue un solde intermédiaire de la variation de trésorerie générée par les opérations budgétaires de l'année

Dépenses			Recettes	
	AE	CP	RE	
	CF 2017	CF 2017	CF 2017	
			<b>410 389 373,87</b>	<b>Recettes globalisées</b>
			334 237 073,00	Subvention pour charges de service public
			2 329 948,30	Autres financements Etat
			12 373 402,52	Autres financements publics
			61 448 950,05	Recettes propres
			<b>51 497 973,84</b>	<b>Recettes fléchées</b>
			43 747 067,48	Financements de l'Etat fléchés
			7 466 526,76	Autres financements publics fléchés
			284 379,60	Recettes propres fléchées
			<b>461 887 347,71</b>	<b>TOTAL DES RECETTES</b>
<b>Personnel</b>	<b>350 415 798,81</b>	<b>350 403 056,21</b>		
<i>dont contributions employeur au CAS Pension</i>	<i>93 599 308,43</i>	<i>93 599 308,43</i>		
<b>Fonctionnement</b>	<b>69 308 746,98</b>	<b>65 553 694,55</b>		
<b>Investissement</b>	<b>62 735 019,32</b>	<b>34 094 315,00</b>		
<b>TOTAL DES DÉPENSES</b>	<b>482 459 565,11</b>	<b>450 051 065,76</b>		
<b>Solde budgétaire (excédent)</b>		<b>11 836 281,95</b>	<b>Solde budgétaire prévisionnel (déficit)</b>	

➤ Le solde budgétaire excédentaire de 11,8 M€ traduit un abondement sur la trésorerie

# Comptabilité budgétaire GBCP

## L'équilibre financier

Les opérations pour compte de tiers et le recours à l'emprunt complètent le solde budgétaire afin d'avoir une vision globale des flux financiers gérés par l'établissement

Besoins (utilisation des financements)		Financements (couverture des besoins)	
Solde budgétaire (déficit)		<b>11 836 281,95</b>	Solde budgétaire (excédent)
dont solde budgétaire budget principal		14 032 767,21	dont solde budgétaire budget principal
dont solde budgétaire budget du SAIC	1 958 684,80		
dont solde budgétaire PUS	15 497,93		
dont solde budgétaire UOH	222 302,53		
Remboursements d'emprunts (capital)			Nouveaux emprunts (capital)
Nouveaux prêts (capital)	144 383,49	10 054 784,56	Remboursements de prêts (capital)
Dépôts et cautionnements			Dépôts et cautionnements
Opérations au nom et pour le compte de tiers (décaissements de l'exercice)	24 634 188,43	23 243 435,77	Opérations au nom et pour le compte de tiers (encaissements de l'exercice)
Autres décaissements sur comptes de tiers (non budgétaires)	377 147,21	3 052 376,20	Autres encaissements sur comptes de tiers (non budgétaires)
<b>Sous-total des opérations ayant un impact négatif sur la trésorerie de l'organisme</b>	<b>25 155 719,13</b>	<b>48 186 878,48</b>	<b>Sous-total des opérations ayant un impact positif sur la trésorerie de l'organisme</b>
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>23 031 159,35</b>	<b>0,00</b>	<b>Variation de trésorerie</b>
dont Abondement de la trésorerie fléchée	14 344 519,45		dont Prélèvement sur la trésorerie fléchée
dont Abondement de la trésorerie disponible (non fléchée)	8 686 639,90		dont Prélèvement sur la trésorerie disponible (non fléchée)
<b>TOTAL DES BESOINS</b>	<b>48 186 878,48</b>	<b>48 186 878,48</b>	<b>TOTAL DES FINANCEMENTS</b>

➤ La trésorerie augmente globalement de 23 M€

- **Le solde des flux budgétaires et non budgétaires abonde la trésorerie pour 23 M€**
- **la trésorerie de 91 M€ fin 2016 atteint 114 M€ à la fin de l'exercice 2017 (dont 9,9 M€ d'emprunt)**

**Elle représente 98 jours de fonctionnement courant**

**Attention car près de 90 M€ sont gagés par des avances ou des acomptes pour l'opération Campus, l'Idex, le CPER et dans le cadre des contrats de recherche et de formation**

# Situation patrimoniale

## Le compte de résultat

DEPENSES				RECETTES			
Compte	Intitulé	Charges 2017	Charges 2016	Compte	Intitulé	Produits 2017	Produits 2016
<b>TOTAL DES CHARGES</b>		<b>463 297 502</b>	<b>460 177 787</b>	<b>TOTAL DES PRODUITS</b>		<b>467 890 902</b>	<b>468 486 769</b>
186	Prestations internes en dépenses	4 819 432	4 643 199	187	Prestations internes en recettes	4 819 432	4 643 199
<b>TOTAL DEPENSES DE FONCTIONNEMENT</b>		<b>468 116 934</b>	<b>407 746 853</b>	<b>TOTAL RECETTES DE FONCTIONNEMENT</b>		<b>472 710 334</b>	<b>459 902 209</b>
<b>RESULTAT DE L'EXERCICE EXCEDENTAIRE</b>		<b>4 593 400</b>	<b>8 308 982</b>	<b>RESULTAT DE L'EXERCICE DEFICITAIRE</b>			

➤ **Résultat excédentaire de 4,6 M€** soit 1,7 % des produits hors prestations internes (PI)

A noter des charges exceptionnelles sur 2017 :

- 459 k€ de provision paiement indû
- 952 k€ de provision TEPA

### Un résultat de fonctionnement en diminution

- ❖ **Etabli à 4,6 M€, le résultat est supérieur de 2,5 M€ à la prévision de 2,1 M€, essentiellement sur l'établissement principal**
- ❖ **Les SACD ont des résultats globalement déficitaires de de 0,7 M€**
  - ✓ Le SAIC a un résultat proche du prévisionnel
  - ✓ Les PUS constate un déficit du fait de la non réalisation des recettes
  - ✓ L'UOH constate un déficit du fait de dépenses en 2017 financée par une recette 2016 du ministère

	Prévisionnel	Réalisé	Ecart
<b>Etablissement principal</b>	<b>2 674</b>	<b>5 529</b>	<b>2 855</b>
SAIC	-511	-592	-81
PUS	5	-78	-83
UOH	-50	-265	-215
<b>Total Etablissement</b>	<b>2 117</b>	<b>4 593</b>	<b>2 476</b>

# Situation patrimoniale

## La capacité d'autofinancement

	BI 2017	BA 2017	CF 2017
<b>Résultat prévisionnel de l'exercice (bénéfice (3) ou perte (-4))</b>	<b>1 729 864,00</b>	<b>2 117 260,76</b>	<b>4 593 400,20</b>
+ dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	43 415 000,00	43 875 000,00	43 809 382,99
- reprises sur amortissements, dépréciations et provisions	510 000,00	510 000,00	1 020 986,95
+ valeur nette comptable des éléments d'actifs cédés	0,00	0,00	0,00
- produits de cession d'éléments d'actifs	0,00	0,00	0,00
- quote-part des subventions d'investissement virée au résultat de l'exercice	35 500 000,00	36 000 000,00	35 311 861,45
<b>= CAF ou IAF*</b>	<b>9 134 864,00</b>	<b>9 482 260,76</b>	<b>12 069 934,79</b>

➤ **CAF de 12 M€, stable par rapport à 2016**

# Situation patrimoniale

## Le tableau de financement

EMPLOIS	CF 2017	RESSOURCES	CF 2017
Insuffisance d'autofinancement*		Capacité d'autofinancement*	12 069 934,79
Investissements	33 913 407,89	Financement de l'actif par l'État	12 935 363,23
		Autres ressources	6 982 704,95
Remboursement des dettes financières	112 151,79	Augmentation des dettes financières	10 000 000,00
<b>TOTAL DES EMPLOIS (5)</b>	<b>34 025 559,68</b>	<b>TOTAL DES RESSOURCES (6)</b>	<b>41 988 002,97</b>
<b>APPORT au FONDS DE ROULEMENT (7) = (6)-(5)</b>	<b>7 962 443,29</b>	<b>PRELEVEMENT sur FONDS DE ROULEMENT (8) = (6)-(5)</b>	<b>0,00</b>

### Financement des investissements par :

- les subventions à hauteur de 59 %
- la CAF à hauteur de 36 %
- Le FDR mobilisable à hauteur de 6%

Le FDR non mobilisable est abondé de l'emprunt (9,9 M€)

➤ Le Fonds De Roulement est abondé de 7,96 M€

# Situation patrimoniale

## Le tableau de financement

### Le fonds de roulement (FDR) s'accroît de près de 8 M€

#### ❖ Rappelons qu'était prévu au BR un apport au FDR de 3,2 M€

- ✓ prélèvement au titre du PPI de 6,8 M€
- ✓ apport de près de 10 M€, essentiellement relatif à l'emprunt

#### ❖ La CAF, alimentée par le résultat, a permis de financer un volume supplémentaire d'investissements de 2,5 M€

#### ❖ En exécution

- ✓ réalisation du PPI à 70%, mobilisant 4,7 M€ de FDR
- ✓ apport au FDR non mobilisable de 9,9 M€ relatif à l'emprunt
- ✓ apport de 3,5 M€ des entités de l'établissement principal
- ✓ prélèvement de 0,7 M€ par les SACD

	Prévisionnel	Réalisé	Ecart
Résultat	2 117	4 593	2 476
Éléments de CAF	7 365	7 477	112
<b>Total CAF</b>	<b>9 482</b>	<b>12 070</b>	<b>2 588</b>
Ressources	44 198	29 918	-14 280
Emplois	50 524	34 026	-16 498
<b>Δ FDR par le budget</b>	<b>3 156</b>	<b>7 962</b>	<b>4 806</b>
<b>Opérat° RAN</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Avances</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Δ FDR comptable</b>	<b>3 156</b>	<b>7 962</b>	<b>4 806</b>

# Situation patrimoniale

## Le niveau des agrégats

### Le fonds de roulement comptable est porté à près de 57 M€

Arrêté à 49 M€ fin 2016, il est abondé de 7,9 M€ en 2017

Il représente 49 jours de charges décaissables  
au dessus du ratio prudentiel de 30 jours

### L'excédent en fonds de roulement est de 57 M€

Le besoin en fonds de roulement étant négatif, il constitue  
un excédent en fonds de roulement qui alimente la trésorerie

L'excédent augmente comparativement à son niveau 2016 (42 M€)  
du fait de l'augmentation des dettes à CT

### La trésorerie atteint 114 M€

cumulant le fonds de roulement et l'excédent en fonds de roulement

## Le vote

### Le conseil d'administration arrête les éléments budgétaires suivants :

- ❖ Le tableau des emplois : 4 393 ETPT sous plafond Etat et 961 sous plafond établi. ressources propres
- ❖ Les autorisations d'engagement : 482 459 565 €
- ❖ Les crédits de paiement : 450 051 066 €
- ❖ Le solde budgétaire (excédent) : 11 836 281 €
- ❖ La variation de la trésorerie : 23 031 159 €
  
- ❖ Le résultat patrimonial : 4 593 400 €
- ❖ La capacité d'autofinancement : 12 069 935 €
- ❖ La variation du fonds de roulement : 7 962 443 €

### Et décide :

- ❖ d'affecter le résultat en compte de réserves facultatives (établissement principal et SACD)

# Fondation Presses universitaires de Strasbourg

## Activité et comptes 2017



# 2017, une année de transition pour la maison d'édition.

- ◆ Évolution de la politique éditoriale
- ◆ Restructuration de la maison d'édition
- ◆ Développement de nouveaux partenariats

# Les publications en quelques chiffres

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Nb de livres	12	15	15	11
Nb de n <sup>os</sup> de revues	13	17	17	16
Autre	1	1	1	
Nb de pages	7790	7874	7182	8286

# Evolution du chiffre d'affaires 2014-2017

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>livres</b>	31 475	26 807	34 624	41 460
<b>revues</b>	18 320	20 409	20 464	18 240
<b>cal. Math.</b>	38 229	31 580	23 530	
<b>frais port</b>	2 141	920	800	246,87
<b>applications</b>			15	145,13
<b>CA total</b>	<b>90165</b>	<b>79716</b>	<b>79433</b>	<b>60092</b>

# Le Calendrier mathématique

	Calendrier 2014	Calendrier 2015	Calendrier 2016	Calendrier 2017
Dépenses	-14302,61	-24669,07	-25750,93	-26034,58
Droits d'auteurs	-1643,00	-6757,05	-5439,22	-3363,64
Recettes	23076,34	38515,61	30027,97	28765,58
Subventions	2500,00	3000,00	3000,00	2000,00
<b>Résultats nets</b>	<b>9630,73</b>	<b>10089,49</b>	<b>1837,82</b>	<b>1367,36</b>
Nb de ventes	2688	4992	3915	3550
dont Labex	1150	950	1150	1100

# Politique éditoriale des PUS

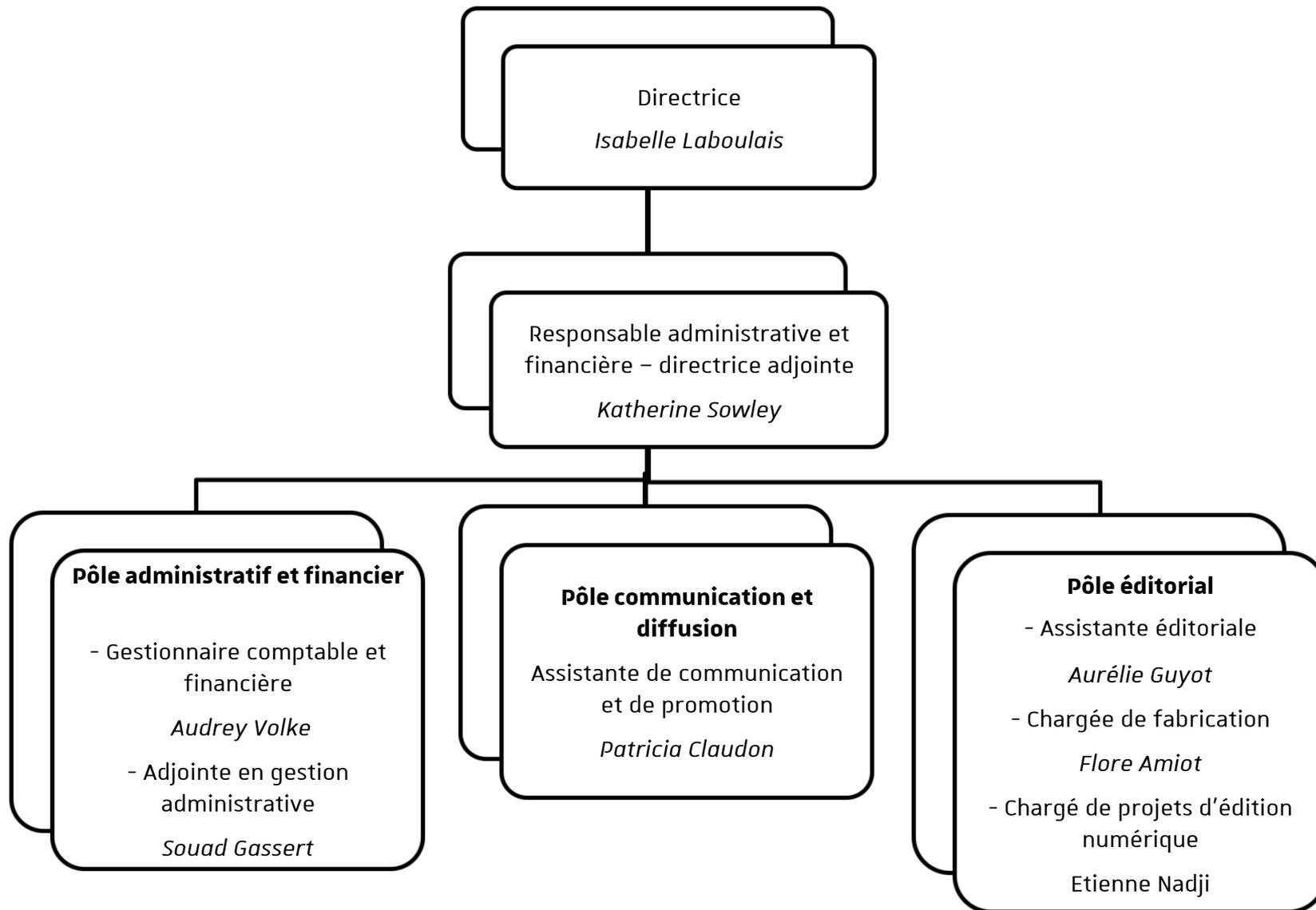
- ◆ Diffusion et valorisation de la recherche
- ◆ Rôle du comité éditorial
- ◆ 19 projets soumis et expertisés – 16 acceptés
- ◆ 1 nouvelle collection
- ◆ Processus d'adhésion des revues à [revues.org](http://revues.org)

# Nouvel organigramme

- Fiches de poste recentrées sur un domaine d'activité spécifique pour chaque membre de l'équipe
- Effet structurant du planning éditorial sur le fonctionnement de l'équipe

# Presses universitaires de Strasbourg

## Organigramme



# Nouvelle organisation du travail

## Amélioration des conditions de production des livres

- Mise en place d'un planning éditorial
- Restructuration de la chaîne éditoriale
- Suivi éditorial de chaque publication (contrats, autorisations d'utilisation des images, relecture des textes, etc.)
- Révision des maquettes
- Fin de l'externalisation des tâches

# Diffusion des publications

**Bibliothèques de l'université de Strasbourg** : PUS à l'oreille

**Jardin des sciences** : application Sismologie

**SVU** : braderie

**OpenEdition Journals (revues.org)** : développement numérique

Librairies strasbourgeoises, en particulier **Quai des brumes** : présentation de livres

# 2017, une année de transition pour la maison d'édition.

- ◆ Déficit contraste avec les signes positifs qui jalonnent l'année 2017
- ◆ Objectif d'un meilleur suivi des coûts en 2018

**Deloitte.**

**EY**

Building a better  
working world

UNIVERSITÉ DE STRASBOURG



**Audit des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017**  
Conseil d'administration du 13 mars 2018



# ① Environnement et contexte

# Nos points d'attention dans notre méthodologie

## ➤ Éléments de contexte ayant un impact sur notre audit

- Poursuite de l'opération Campus et incidences sur le patrimoine immobilier comptabilisé
- Le suivi des projets Idex et Labex
- Basculement GBCP au 1<sup>er</sup> janvier 2017

## ➤ Zones de jugement et d'estimations significatives

- Passifs sociaux (droits à congés, CET, Heures de cours complémentaires...)
- Pérennisation de l'inventaire physique du patrimoine mobilier et intégration du patrimoine immobilier

## ➤ Risques d'audit significatifs

- Reconnaissance des produits d'exploitation
- Management override of controls

## ➤ L'évolution réglementaire

- Date limite pour l'approbation des comptes annuels par le Conseil d'Administration reporté du 28 février n+1 au 15 mars n+1 par le décret n°2017-61 du 23 janvier 2017.
- Entrée en vigueur du nouveau référentiel comptable unifié au 1<sup>er</sup> janvier 2017 au plus tard (en substitution aux anciennes instructions M9), sans évolution majeure sauf en termes de présentation (suppression du résultat exceptionnel)
- En application de l'article 4 de l'arrêté du 1er juillet 2015, reconduit d'une année conformément à l'avis 2018-02 CNoCP du 19 janvier 2018, et de la note de clôture DGFIP du 6 décembre 2016, le tableau présentant l'articulation entre les résultats de la comptabilité générale et de la comptabilité budgétaire, ainsi que le tableau présentant le tableau des flux de trésorerie, prévus par la norme 1 du RNCEP ne seront pas produits dans l'annexe.

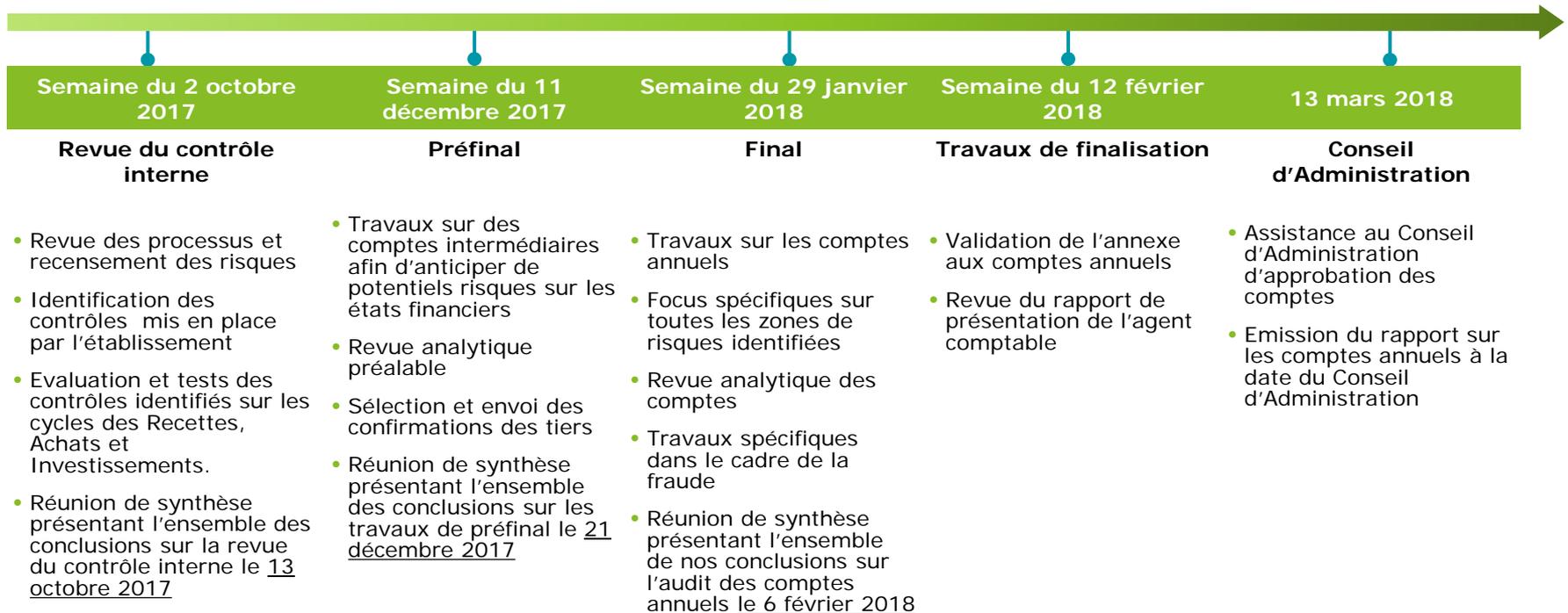
1 2 3

Déroulement de notre intervention



## ② Déroulement de notre intervention

# Un calendrier d'intervention très tendu





# 3 Opinion

# Opinion

---

## > Opinion 2016

- **Certification pure et simple**

- **Observations**

- Contentieux fiscal sur les installations nucléaires (observation de 2015 maintenue)
- Les modalités de comptabilisation de l'Opération campus (nouvelle observation)
- Incidence des corrections consécutives à la pérennisation de l'inventaire physique du patrimoine mobilier et le rattachement des recettes de formation d'apprentissage.

## > Opinion 2017

- **Certification pure et simple**

- **Observations**

- Contentieux fiscal sur les installations nucléaires (observation de 2016 maintenue)
- Les modalités de comptabilisation de l'Opération campus (observation de 2016 maintenue) et des Idex/Labex
- Nouvelle observation purement technique portant sur les effets de la première application du recueil des normes comptables des établissements publics sur la présentation des états financiers

# Intégration actifs de l'ADUEIS

- ◆ **Rappels des étapes précédentes**
- ◆ **Définition de l'actif**
- ◆ **Niveau des grands indicateurs comptables**

# Rappel des étapes précédentes

- ❖ **CA de l'Association du 31/08/17 : Approbation de la décision de dissolution-dévolution**
- ❖ **CA de l'Université du 14/11/17 : approbation de la possibilité de dissolution-dévolution**
- ❖ **CA de l'Université du 07/12/17 : approbation du transfert des personnels de l'ADUEIS vers l'Université**

## ❖ Les comptes comptables inscrits à l'actif et au passif du bilan au 31/12/17

- ✓ À l'actif : les immobilisations, les stocks, les créances en cours
- ✓ Au passif : le report à nouveau, le résultat de l'exercice, les subventions d'investissement, les emprunts et créances en-cours

## ❖ L'inventaire comptable

# Niveau des grands indicateurs comptables

- ❖ **Résultat comptable 2017 : 484 699,64 €**
- ❖ **Capacité d'autofinancement : 517 897,68 €**
- ❖ **Variation de fonds de roulement : + 445 878,26 €**
- ❖ **Fonds de roulement : 728 342,92 €**
- ❖ **Report à nouveau : 662 001,58 €**

# Bilan définitif ADUEIS au 31-12-2017

ACTIF	BRUT	DOT/PROV	NET	PASSIF	NET
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	19 621	13 845	5 776	REPORTS A NOUVEAU ANTERIEURS	662 001
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	920 099	508 109	411 990	RESULTAT DE L'EXERCICE	484 700
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	592	-	592	SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENT	
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS</b>	<b>940 312</b>	<b>521 954</b>	<b>418 358</b>	<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>1 146 701</b>
STOCKS ET ENCOURS	454 099	29 000	425 099	EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	795
CREANCES CLIENT	595 484	10 025	585 459	DETTES FOURNISSEURS	376 978
AUTRES CREANCES	65 019	-	65 019	DETTES FISCALES ET SOCIALES	216 645
DISPONIBILITÉS - CC	247 184	-	247 184	PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE	
CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE		-			
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>2 302 098</b>	<b>560 979</b>	<b>1 741 119</b>	<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>1 741 119</b>

# Compte de résultat ADUEIS au 31-12-2017

COMPTE DE RESULTAT	2017
CHIFFRE D'AFFAIRES	2 528 783
AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION	164 498
<b>TOTAL PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	<b>2 693 281</b>
ACHATS CONSOMMES & VARIATION DU STOCK	- 585 607
SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES SERVICES EXT	- 836 750
CHARGES DE PERSONNEL – IMPÔTS ET TAXES	- 810 712
DOTATIONS AUX AMORT ET PROVISIONS	- 124 405
<b>TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>- 2 343 337</b>
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>335 807</b>
CHARGES FINANCIERES	- 310
PRODUITS FINANCIERS	380
CHARGES EXCEPTIONNELLES	- 94 623
PRODUITS EXCEPTIONNELS	446 182
IMPOTS SUR LES BENEFICES	- 202 736
<b>RESULTAT NET COMPTABLE (Bénéfice)</b>	<b>484 700</b>

# Détail actif immobilisé ADUEIS au 31-12-2017

	Valeur brute	Amortissements	Valeur nette
Concession et droits similaires	19 621	-13 845	5 776
Agencements constructions	506 157	-191 287	314 870
Matériels et équipements labo.	201 000	-182 283	18 717
Autres installations générales	3 910	-1 513	2 397
Matériel de transport	945	-184	761
Matériel de bureau	34 183	-12 168	22 015
Mobilier	5 903	-3 074	2 829
Primates	168 000	-117 600	50 400
Dépôt et cautionnements	592		592
<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISE</b>	<b>941 311</b>	<b>-521 953</b>	<b>418 358</b>

# Situation liquidation au 10-03-2018

	Valeur nette 31/12/17	Valeur nette 10/03/18
Créances clients	585 459	348 497
Autres créances	65 019	7 908
<b>TOTAL ACTIF CIRCULANT</b>	<b>650 478</b>	<b>356 405</b>
Dettes fournisseurs	376 978	141 050
Dettes fiscales et sociales	216 645	156 245
<b>TOTAL PASSIF CT</b>	<b>593 623</b>	<b>297 295</b>

# Création d'un Prime de l'Implication Pédagogique sur le fondement de l'article L954-2 du code de l'éducation

		Conseil d'Administration
		Séance du 13 mars 2018
		<b>Elisabeth DEMONT</b>

Dimension individuelle

Enseignement

E.C.

Recherche

Tâches  
collectives

Dimension collective

?

Enseignement

E.C.

Recherche

Tâches  
collectives

PEDR

Avancement  
de grade

PCA

Référentiel d'activités  
(diplômes, ...)

## Dimension collective

Travail d'une **équipe pédagogique** pour préparer l'offre de formation – définir les MEE – favoriser l'inter-disciplinarité – envisager les mutualisations pertinentes entre parcours, diplômes, - ....



Prix d'excellence formation

## Dimension collective

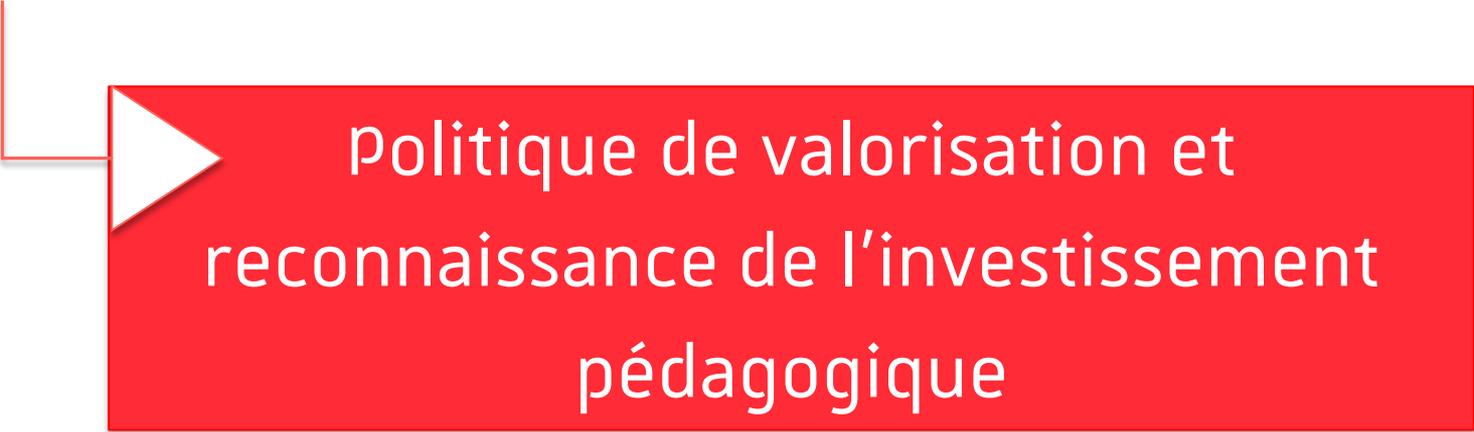
Travail d'une **équipe pédagogique** pour préparer l'offre de formation – définir les MEE – favoriser l'inter-disciplinarité – envisager les mutualisations pertinentes entre parcours, diplômes, - ....

## Dimension individuelle

Implication dans les missions d'enseignement (resp. de diplômes, resp. d'année...) ⇒ référentiel d'activités des E.C.

Engagement exceptionnel avec prise d'initiatives pédagogiques, attitude réflexive sur leurs pratiques pédagogiques, l'insertion des étudiants,...

**Aucun dispositif** pour **valoriser l'implication exceptionnelle et continue** dans les missions de formation (initiale ou continue), dans les missions d'insertion professionnelle des étudiants...



Politique de valorisation et reconnaissance de l'investissement pédagogique

# Politique de valorisation et reconnaissance de l'investissement pédagogique

Nouveau dispositif réglementaire



Application de l'**article L954-2** du code de l'éducation et de la **circulaire d'application du 17.02.2017**.

# Circulaire d'application de l'art. L954-2 du code de l'éducation du 17 février 2017

Possibilité aux établissements ayant accédé aux RCE de définir les modalités de **création d'un régime d'intéressement par délibération de leur conseil d'administration.**

En définissant notamment :

- les objectifs,
- les catégories de personnels concernés,
- les critères et modalités d'attribution,
- le montant maximal par bénéficiaire...

# Procédure

1. **Groupe de travail** : VP et VP déléguées Formation – VP Transf. numérique et Innovations pédagogiques – Directrice IDIP – VP RH
2. Présentation du principe lors réunion avec les **représentants E.C.**
3. Présentation aux **directeurs de composantes** (9.01.2018) puis aux **membres de la CFVU** (30.01.2018)
4. Présentation pour avis (**réglementaire**) lors du **CTE** du 8.02.2018 – 6 voix pour – 4 contre
5. Approbation de la délibération par le **CA (réglementaire)** – séance du 13.03.2018

# Objectifs

Reconnaître l'**engagement exceptionnel et continu** (sur plusieurs années) dans les missions pédagogiques.

≠ Activités d'enseignement fixées statutairement ou listées dans le référentiel d'activités des E.C. (e.g. responsabilité de diplômes)

Objectifs

Personnels



**Enseignants-chercheurs**  
**Enseignants du 2<sup>d</sup> degré**  
**PAST - BIATSS**



- Au moins 6 ans d'ancienneté dans l'établissement
- Expérience de l'enseignement (BIATSS)

Objectifs

Personnels

Critères  
d'évaluation



Dossier de candidature mettant en valeur **l'engagement exceptionnel** dans les missions pédagogiques sur plusieurs années.

- Mise en œuvre d'une démarche pédagogique pertinente et ambitieuse - Développement de **dispositifs pédagogiques innovants et adaptés.**
- Pilotage de projets en faveur de la formation et de la **réussite des étudiants** - Mise en œuvre de dispositifs d'aide à **l'insertion professionnelle** des étudiants et/ou formation tout au long de la vie.
- Engagement dans une **démarche d'amélioration continue de sa pédagogie**, d'évaluation de ses enseignements.
- Initier des **projets pédagogiques en équipe pluri-et/ou inter-disciplinaire...**

Objectifs

Personnels

Critères  
d'évaluation



## **Evaluation du dossier de candidature par**

- 2 experts extérieurs à l'établissement spécialistes de la pédagogie de l'enseignement supérieur
- Avis du directeur de composante (avec avis du conseil restreint)
- Comité constitué de VPs – dir. IDIP – au max 4 élus CFVU (dont 3 E.C. + 1 BIATSS)

Objectifs

Personnels

Critères  
d'évaluation

Montant

Montant de la prime : **4000 € / an x 2 ans**

Financement 2018-2019 : IDEX « *Gestion du talent des personnels de l'université* »



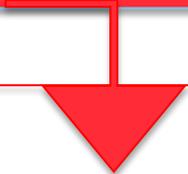
Volonté de la maîtrise de l'enveloppe budgétaire pour la phase de mise en œuvre (exploratoire).  
Augmentation envisagée si nécessaire.

Objectifs

Personnels

Critères  
d'évaluation

Retour



Retour sur le dispositif à la Commission de la Formation et de la Vie Universitaire (en formation restreinte au personnel).



Projet IDIP d'un observatoire des pratiques et des innovations pédagogiques  
Marché de l'innovation

# Création d'un Prime de l'Implication Pédagogique sur le fondement de l'article L954-2 du code de l'éducation

Merci de votre attention !

		Conseil d'Administration
		Séance du 13 mars 2018
		<b>Elisabeth DEMONT</b>

Expliquez votre conception de l'enseignement/accompagnement et de l'apprentissage ainsi que la manière dont elle se traduit dans votre action pédagogique (pratiques, innovations, démarche d'amélioration continue).

Quelles pratiques pédagogiques avez-vous développées ? (vous pouvez joindre des documents illustrant vos pratiques)

Dans quels projets pédagogiques vous êtes-vous engagés en faveur de la formation et de la réussite des étudiants ?

Quelles formations avez-vous suivies en pédagogie universitaire ?