

décembre 2018



Valorisation
immobilière,
vie de campus
& territoire : Guide
méthodologique



Ce guide a été réalisé avec le concours
de Colliers International
Latournerie Wolfrom Avocats



édito



Conscient que la qualité de la vie sur les campus est un facteur à la fois de réussite des étudiants mais aussi d'attractivité des établissements, le ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation a mis en place un groupe de travail dédié à la valorisation immobilière.

Depuis plusieurs années en effet, les établissements publics d'enseignement supérieur manifestent leur ambition de **développer la vie des campus au moyen de la valorisation immobilière**. La direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle a souhaité rapprocher les universités, les écoles, les territoires et les partenaires qui œuvrent au développement des campus, afin d'identifier les conditions nécessaires pour la réussite de cette démarche de valorisation des campus, indispensable à l'attractivité des sites universitaires et à la compétitivité du pays.

Là où, dans une grande partie du monde, les universités disposent du droit de développer toute nature d'activités sur leurs campus et d'en percevoir les fruits, les établissements français sont centrés sur les domaines de la formation et de la recherche, sans pouvoir apporter de réponses aux besoins de services, de logement, de commerces exprimés par la communauté des femmes et des hommes vivant et travaillant sur les campus universitaires.

Le législateur, avec la mobilisation du gouvernement, a changé la donne et levé les freins juridiques aux initiatives de terrain. En adoptant l'article 154 de la loi de

finances pour 2018, il ouvre le champ des activités envisageables sur le domaine de l'Etat, comme sur celui des établissements et autorise la structuration professionnelle de l'activité de valorisation, qui peut désormais être confiée soit à un service spécialisé, soit à une filiale ou un groupement.

Afin d'accompagner cette transformation majeure, j'ai le plaisir de présenter ce guide méthodologique, fruit de plusieurs mois de réflexion du groupe de travail. Notre système d'enseignement supérieur et de recherche ne brille pas toujours par sa simplicité et sa lisibilité, c'est une évidence et nous y travaillons. Mais cette complexité ne doit jamais nous faire oublier nos forces. Cet ouvrage a pour objet de guider les établissements publics d'enseignement supérieur dans leurs démarches de valorisation de leur patrimoine, aux côtés des territoires qui les soutiennent et avec des acteurs économiques qui sont en mesure de répondre à leurs attentes.

Je suis résolument engagée dans cette démarche de libération d'énergies pour nos établissements. Le ministère, qui se positionne en tant que partenaire d'opérateurs autonomes met à leur disposition un certain nombre de leviers pour leur permettre de jouir de leur autonomie, d'affirmer leur singularité à l'échelle de chaque site et dans des cadres sur-mesure. Ce guide a vocation à en faire partie.

Je tiens à remercier la Conférence des Présidents d'Université et son président, Gilles ROUSSEL, qui sont des contributeurs déterminants à cette démarche et à la production de ce document. Ils seront, demain, les acteurs de cette révolution !

Frédérique Vidal

Ministre de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation

introduction

La valorisation
immobilière
au service des
établissements,
en soutien du
territoire, reposant
sur un modèle
économique équilibré



1 Un contexte de transformation profonde

Les Établissements Publics d'Enseignement Supérieur (EPES) évoluent dans un contexte caractérisé par l'importance croissante de la recherche et de l'innovation comme vecteur d'attractivité et d'excellence et par la concurrence accrue des universités étrangères. L'augmentation générale du nombre d'étudiants, alliée à un marché de l'emploi en grande transformation nécessitent de développer des parcours professionnalisants, mais aussi les opportunités apportées par le numérique et pour déployer de nouveaux modes d'apprentissage.

Le renforcement de l'autonomie des universités en 2007 a marqué un tournant dans le fonctionnement des EPES.

Cette réforme a transféré aux universités la gestion financière et budgétaire de leur masse salariale, impliquant ainsi des restructurations profondes tant sur le plan des compétences que d'un point de vue organisationnel avec la mise en place de nouveaux modes de gouvernance. La loi n°2007-1199 relative aux libertés et responsabilités des Universités (LRU) a aussi ouvert la possibilité de la dévolution du patrimoine immobilier en offrant ainsi la possibilité aux établissements, d'un transfert gratuit et en pleine propriété des biens appartenant à l'Etat et précédemment mis à disposition de ces derniers.

Ce contexte de plus grande autonomie s'inscrit dans un objectif de réduction des dépenses de l'Etat et, en parallèle, d'un appui aux démarches d'optimisation et d'adaptation de l'immobilier notamment sur le volet énergétique. Cette évolution doit amener les EPES à s'engager activement dans l'optimisation des ressources immobilières orientée vers deux grands objectifs: le développement de nouveaux bâtiments mutualisables et moins consommateurs en énergie, et l'optimisation des bâtiments en place en les rénovant, les mutualisant et les adaptant au mieux aux besoins des activités d'enseignement, de recherche, de vie étudiante et d'administration.

Après une première vague de dévolution du patrimoine, une deuxième vague vise aujourd'hui les établissements disposant des meilleurs atouts s'agissant des potentiels de valorisation foncière, du portage d'une stratégie immobilière clairement établie, de l'équilibre économique d'ensemble et de l'existence d'une fonction immobilière suffisamment structurée, outillée et professionnalisée.

La Direction Générale de l'Enseignement Supérieur et de l'Insertion Professionnelle (DGESIP), et plus particulièrement la sous-direction de l'immobilier, commanditaire de la présente réflexion sur la valorisation immobilière, est, dans ce cadre, un partenaire stratégique pour les universités. Elle mène à cet effet des démarches partagées sur l'ensemble des enjeux immobiliers des EPES et met à leur disposition des outils adaptés en parfaite cohérence avec les politiques générales du Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'innovation et du Ministère en charge des finances.



La DGESIP avait constitué en 2016 un groupe de travail partenarial autour des enjeux de l'immobilier et plus spécifiquement de la valorisation immobilière dans le prolongement des orientations tirées du colloque « Campus en mouvement » organisé en mai 2016 par la Conférence des présidents d'université (CPU).

Cette réflexion sur les liens entre vie de campus et valorisation immobilière a été portée par le groupe de travail partenarial réunissant différentes associations et représentants du monde universitaire et des collectivités: l'Amue, l'Association des DGS des établissements d'enseignement supérieur, l'Association des ingénieurs régionaux de l'équipement des rectorats, l'Association des responsables techniques immobiliers de l'enseignement supérieur, l'AVUF, la Caisse des Dépôts, le CNOUS, la Conférence des Directeurs des Ecoles Françaises d'Ingénieurs et la Conférence des Grandes Ecoles, la CPU, la direction des affaires juridiques du ministère, la Direction de l'Immobilier de l'Etat, l'EPAURIF, Régions de France,... Elle a conduit à la diffusion d'une étude sur les outils juridiques de la valorisation du patrimoine immobilier des EPES et à l'organisation d'un séminaire le 22 juin 2017 sur la valorisation immobilière et, aujourd'hui, à la production de ce guide méthodologique.

L'ensemble de cette réflexion a révélé, compte-tenu du contexte rappelé en préambule, le poids de l'immobilier pour les établissements. Cet immobilier est sur le chemin critique du développement de nouvelles activités et constitue aussi une opportunité dans le cadre de sa valorisation.

L'immobilier représente un poids, parce que les besoins en gros entretien et renouvellement sont lourds: environ 1/3 des bâtiments soit 6 millions de m² sont dégradés ou très dégradés sur un total de 18,6 millions de m², et près des 2/3 des surfaces des bâtiments d'enseignement de la classe B des DPE, cible du Grenelle.

L'immobilier peut aussi constituer une variable d'ajustement dans les budgets des EPES. «La part des charges de personnel dans les produits encaissables augmente ainsi de 79,5% en 2011 à 80,9% en 2013. Cette évolution n'est pas soutenable à moyen terme. Elle conduit mécaniquement à

une contraction des autres charges de fonctionnement qui se traduit notamment par une réduction des efforts de maintenance et d'entretien du patrimoine immobilier.»

Mais l'immobilier est aussi un levier. En effet, l'effort d'optimisation de l'utilisation des m² (selon l'enquête de 2015 du MENESR, les locaux d'enseignement, amphithéâtres et salles banalisées sont en moyenne occupés à 72% sur le temps universitaire annuel), en lien avec l'évolution des modes d'enseignement et l'impact du numérique, pourraient permettre de libérer des immeubles valorisables et générer ainsi de nouvelles sources de revenus, qui pourront être réinvesties dans la transformation de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Enfin, de nouvelles synergies sont possibles avec les collectivités territoriales à la faveur des dernières évolutions de la loi (réforme territoriale, loi NOTRe), et plus largement avec le monde économique. Ces nouvelles

relations partenariales doivent permettre de valoriser les actifs (vente et location) des EPES mais aussi de répondre par la mixité des usages aux besoins des différentes populations et acteurs publics et privés.

En lien avec les objectifs d'attractivité des EPES, la valorisation immobilière peut permettre le développement de la mixité des usages et des espaces sur les campus et répondre à:

→ une meilleure intégration dans la ville offrant à la population universitaire une diversification de l'offre de logement, de restauration, des services accessibles ainsi qu'une offre événementielle

→ un développement d'espaces de coworking accueillant des personnels et entrepreneurs extérieurs, des lieux de convergence interdisciplinaires, l'installation de nouveaux espaces pédagogiques...

→ une nouvelle ouverture sur l'innovation, grâce à l'implantation d'entreprises sur les campus, le développement d'espaces d'incubation, le

Il s'agit ainsi de créer une approche vertueuse qui allie les ambitions de rayonnement des EPES, un immobilier adapté fonctionnellement et performant notamment du point de vue énergétique, bien géré et dans un nouvel équilibre financier.

redéploiement des espaces sportifs...

→ ou encore à la mutualisation des espaces, des environnements de travail flexibles.

La valorisation immobilière doit permettre de soutenir l'effort d'ouverture des EPES sur la ville et le territoire ; elle est aussi un levier urbain favorisant les connexions avec les citoyens et le monde économique et soutenant des approches plus collaboratives dans toutes les dimensions (apprentissage, relations entre les personnels, relations avec les entreprises...).

Le contexte juridique des EPES évolue et accompagne les enjeux de valorisation du patrimoine immobilier.

Lors des groupes de travail de 2017, des questionnements autour du principe de spécialité avaient été relevés comme pouvant constituer des freins à l'activité de valorisation immobilière, à la création de filiales dédiées à cette valorisation et à la capacité à recourir aux investisseurs privés et publics en vue de financer les investissements qui y seraient nécessaires. L'article 154 de la loi de finances pour 2018 (Loi n°2017-1837 du 30 décembre 2017) a introduit un nouvel article L. 2341-2 au CG3P qui fait clairement entrer la valorisation immobilière et l'aménagement des campus dans les missions des EPES.

Le lancement en mars 2018 de l'appel à manifestations d'intérêt « Sociétés universitaires et de recherche » dans le cadre du troisième Programme d'Investissements d'Avenir (PIA 3) vise aussi, à travers l'action « Sociétés universitaires et de recherche », dotée de 400 M€, à renforcer l'autonomie des universités, des écoles ou de leurs regroupements en soutenant les établissements qui souhaitent expérimenter de nouveaux modes de gestion leur permettant de valoriser l'ensemble de leurs compétences et de leurs actifs.

L'objectif de cette action vise à affranchir les établissements d'un modèle économique trop largement subventionnel, qui ne leur offre pas toujours la possibilité de déployer pleinement leur stratégie immobilière.

Ce contexte de transformation profonde du « monde des EPES », véritable changement de paradigme, rend la formalisation de ce guide complexe. Il a donc été pris le parti de s'en tenir à la description d'une approche logique visant à donner des méthodes de repérage, d'évaluation et d'analyse du potentiel de valorisation immobilière.

Ce guide se propose d'être une première étape pour introduire un langage commun autour de la valorisation immobilière. Il vise à :

→ présenter une démarche qui permet l'identification des opportunités de valorisation immobilière

→ présenter la logique d'études de faisabilité des opérations de valorisation immobilière

→ proposer une méthode d'évaluation des gains directs des opérations de valorisation immobilière

→ présenter des recommandations en matière d'organisation et de renforcement du lien avec le territoire pour permettre la prise en charge des projets de valorisation

→ susciter l'intérêt et libérer l'imagination par des illustrations d'opérations de valorisation

→ mettre en relation les établissements avec les interlocuteurs qui ont des retours d'expérience à partager sur des projets de valorisation.

Le guide ne propose pas d'outil de calcul de la valeur des opérations de valorisation immobilières des EPES, même si les grands indicateurs financiers sont abordés. En effet, l'expérience en matière d'évaluation du retour sur investissement de projets démontre l'importance d'une démarche combinant les méthodes d'évaluation de la rentabilité financière avec la prise en compte systématique des spécificités du secteur.

Enfin, ce guide propose un large éventail d'outillage pour la valorisation.

L'objectif est que chaque établissement puisse évaluer les avantages et inconvénients de chaque solution, en particulier du point de vue des risques d'investissement comme d'exploitation : gestion en régie de ces activités annexes, montages concessifs ou domaniaux, recours à la filialisation des activités annexes.

2 La valorisation

immobilière au service des établissements

La valorisation immobilière recouvre plusieurs notions. La définition qui en est faite notamment par la Chambre des Experts Immobiliers peut servir de base, bien qu'elle ouvre principalement sur une valorisation financière.

La charte de l'expertise en évaluation immobilière, mise en place notamment par la Chambre des Experts Immobiliers, le Conseil Supérieur du Notariat et l'Association Française des Sociétés d'Expertise Immobilière, regroupe sous ce vocable les interventions consistant en général à partir de l'existant, à proposer ou suggérer des modifications tendant à faire évoluer la valeur d'un immeuble.

Il peut s'agir d'optimiser l'usage d'un immeuble (nouvelle occupation de surfaces vacantes, diversification des usages, des occupants, ...), d'identifier des solutions de reconversion d'immeubles (investissements pour faire évoluer la destination d'un bâtiment), ou encore de faire émerger de nouveaux sites sur des fonciers à potentiel.

Dans une approche plus socio-économique de la valorisation immobilière - qui est celle retenue par la communauté universitaire - il s'agira, à partir des actifs immobiliers détenus à titre quelconque par les EPES, d'aboutir à un bilan positif en termes de création de valeur socio-économique. A cet effet, les solutions de valorisation mettent en œuvre des montages techniques, juridiques et financiers, allant du plus simple au plus important:

→ la location ou occupation occasionnelle et de courte durée des locaux ou terrains nus, ne demandant aucun investissement préalable (contrat de location simple sur le domaine privé ou autorisation d'occupation temporaire non constitutive de droits réels pour le domaine public)

→ la location ou occupation temporaire demandant des investissements préalables, qu'il convient d'établir sur le long terme pour que l'occupant puisse les amortir (autorisation d'occupation temporaire constitutive de droits réels pour le domaine public ou bail à construire ou bail emphytéotique pour le domaine privé)

→ la concession de travaux ou de services (accompagnée de redevances ou loyers) lorsque le contrat vise non seulement à permettre l'exercice d'une activité économique mais que cette dernière répond aussi à un besoin de l'établissement public

→ la valorisation des fonciers relevant des domaines publics ou privés par la réalisation de programmes immobiliers pour vente ou location.

D'autres montages sont envisageables, à la condition que l'université soit propriétaire, tels que l'échange de terrains du domaine public, la cession après obtention du permis de construire ou après aménagement et la cession pure et simple d'un immeuble (un bâti, un foncier) ou d'un droit.

Les montages envisageables de valorisation sont conditionnés par plusieurs éléments notamment à caractère juridique:

→ le principe de spécialité qui s'applique aux EPES, tel qu'éclairé par le nouvel article L. 2341-2 du CG3P;

→ la domanialité publique et privée;

→ les contraintes en matière de recours à l'emprunt et à l'investissement public et privé;

→ la capacité à créer des structures distinctes de valorisation, filiales ou fondations contrôlées par des EPES;

→ les outils contractuels disponibles.

L'ensemble de ces critères déterminants sont présentés en synthèse ci-après. Une étude juridique complète élaborée en juin 2017 sur la valorisation du patrimoine immobilier des EPES est également disponible³.



3 - <https://www.pleiade.education.fr/sites/000493/Sminaires%20Campus%202017/2017%2006%2016%20Montages%20valorisation%20immobilière%20EPES.pdf>

Pour autant, l'essentiel n'est pas dans la dimension juridique: il s'agit avant tout de générer, par la valorisation immobilière, la création de richesses nouvelles qui, elles-mêmes, peuvent être réinvesties dans le cœur d'activité de l'établissement.

L'objectif consiste à aider les établissements à identifier des opérations de valorisation qui s'articulent convenablement avec leurs missions et leur environnement économique et territorial, au service de leur rayonnement.

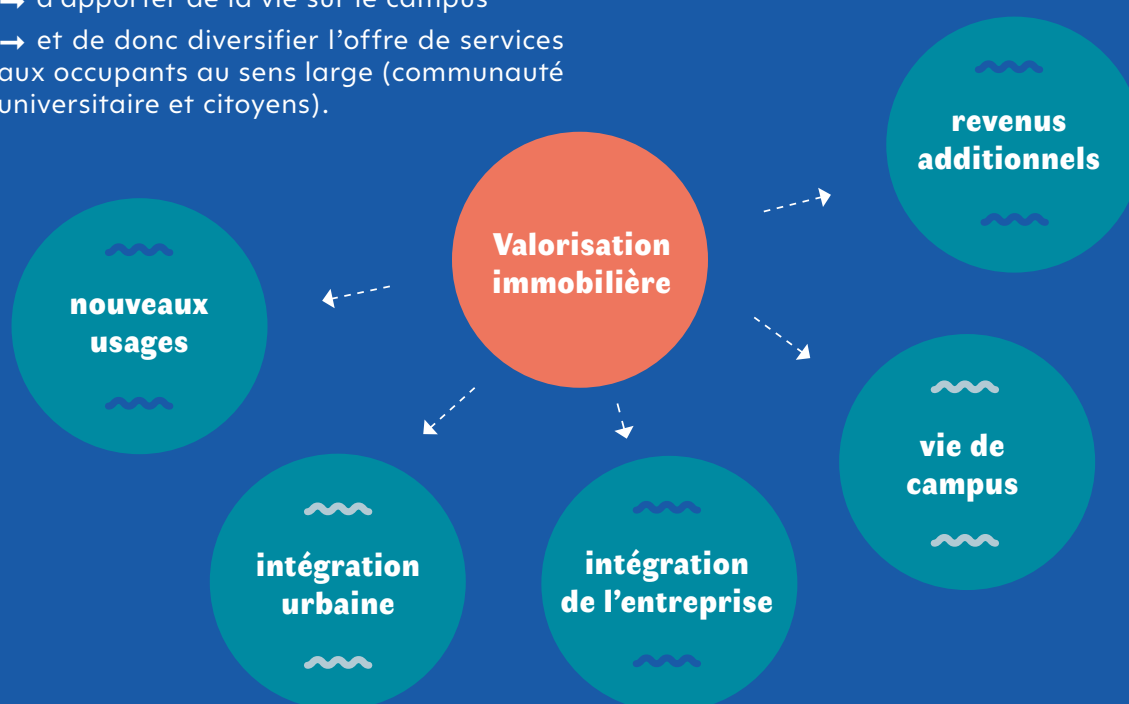
Nous introduisons donc ici la notion de rentabilité économique, mesurée notamment par la Valeur actuelle nette financière (VAN) et la notion de rentabilité socio-économique qui intègre une appréciation plus qualitative des projets de valorisation immobilière: on peut parler d'externalités positives. À titre d'exemple, la valorisation immobilière par la création de logements ou l'accueil d'entreprises dans les campus, outre les revenus qui peuvent être tirés d'un tel développement et les questions nouvelles de sécurité qu'il faut prendre en compte, présente l'avantage:

- de permettre à des commerces de se développer en assurant une présence moins saisonnière sur le campus
- d'apporter de la vie sur le campus
- et de donc diversifier l'offre de services aux occupants au sens large (communauté universitaire et citoyens).

Le guide méthodologique envisage donc la démarche de valorisation comme servant directement les enjeux de développement des activités d'enseignement, de recherche, de vie étudiante et administrative de l'université ainsi que le soutien à la dynamique territoriale.

Par conséquent, le processus de valorisation immobilière doit notamment prendre en compte les enjeux suivants:

- apporter des services de proximité aux étudiants et aux personnels
- assurer une plus forte attractivité internationale
- développer l'autonomie de l'établissement par une relation étroite avec son environnement socio-économique, au service de ses missions d'innovation, de transfert de technologie, d'entrepreneuriat étudiant et d'insertion professionnelle
- s'inscrire dans une démarche de développement durable
- partager les usages
- prendre en compte les opportunités d'apprentissage et de recherche apportées par le numérique
- préserver l'image de l'établissement
- maintenir un patrimoine en bon état
- préserver les réserves foncières des établissements, envisager des valorisations temporaires.



3 Un guide méthodologique

simple et à « géométrie variable »

**Au-delà du contexte
général, les situations
immobilières et les enjeux
des EPES sont hétérogènes.**

En effet, les campus peuvent être intégrés dans la ville et ouverts sur cette dernière ou au contraire éloignés des zones urbaines. Les établissements peuvent être présents sur des marchés immobiliers tendus ou a contrario peu attractifs. Les parcs immobiliers peuvent être concentrés sur une ou deux zones ou répartis sur plusieurs territoires. Les constructions peuvent être récentes ou vétustes. Certains établissements disposent d'une réserve foncière importante ou de seulement quelques hectares sur des zones peu urbanisées, etc.

Tous les interlocuteurs interrogés dans le cadre de la rédaction de ce guide indiquent ainsi la grande diversité des situations des établissements :

- du point de vue « métier »
- du point de vue « immobilier »
- du point de vue « urbain »

Pour autant, le besoin d'optimiser et de développer l'existant au travers de la démarche de valorisation s'applique à tous les établissements. Aussi, le présent guide propose une démarche d'ensemble de valorisation immobilière au service des enjeux de l'établissement, quel que soit le contexte.

La présente étude vise donc, en s'appuyant sur les éléments de cadrage de l'étude juridique, à livrer une méthodologie qui permette aux EPES d'évaluer leurs potentiels immobiliers et d'en organiser la gestion dynamique.

Par souci de pragmatisme, le guide offre des outils et des illustrations, qui seront complétés ultérieurement par des fiches techniques pour répondre aux interrogations et élargir le champ des possibles.

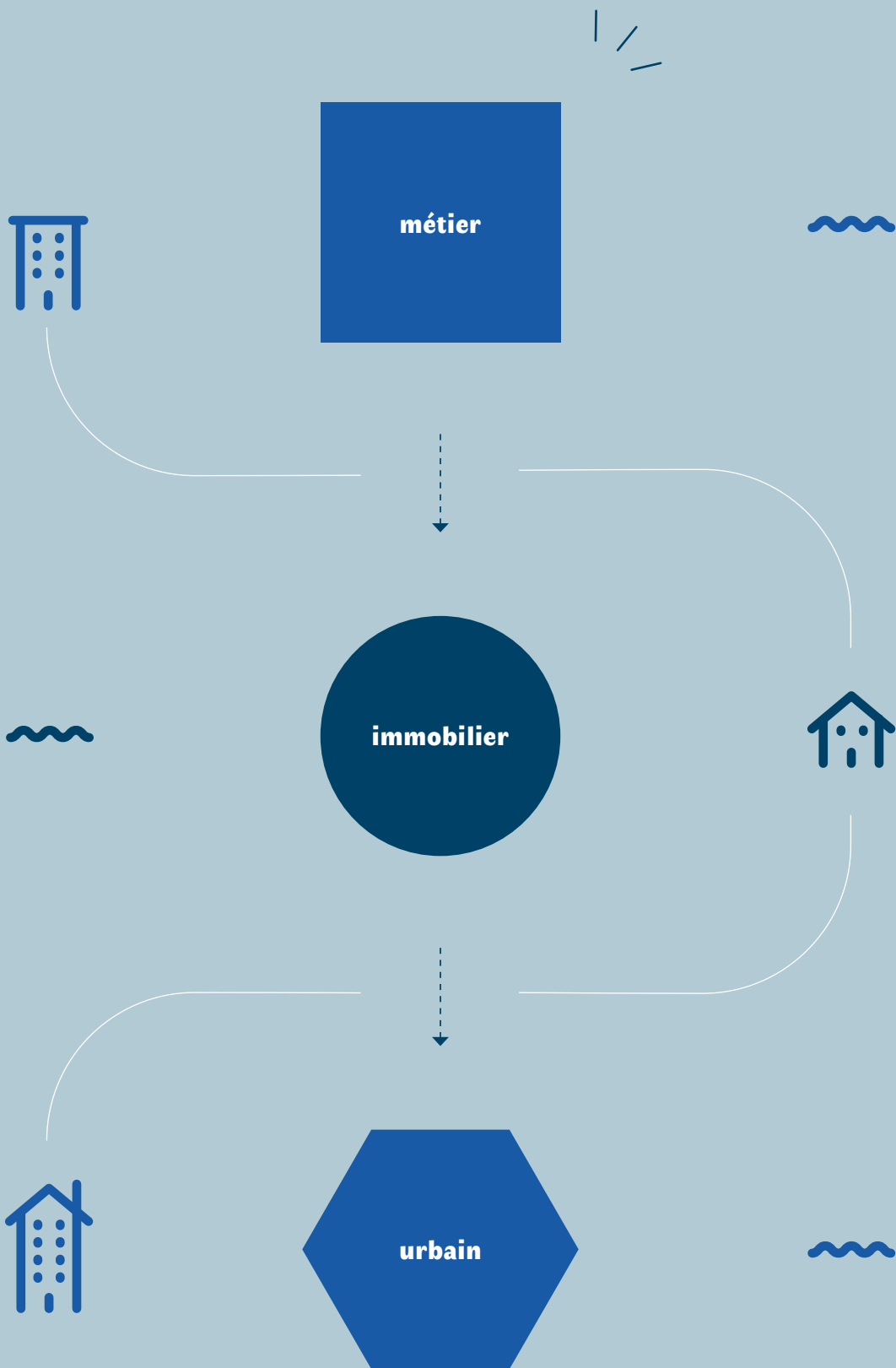


table des matières

schéma d'ensemble
du guide
méthodologique

12

évaluer le potentiel
de valorisation
immobilière

14

projeter les usages
et les besoins des
établissements
et des territoires

30

définir les opérations

de valorisation

envisageables

36

pérenniser la

démarche de

valorisation

immobilière

44

cadre juridique

de la valorisation

immobilière

48

les notions clés

74

Schéma d'ensemble du guide méthodologique

Les objectifs du guide méthodologique

La réalisation du guide poursuit **trois objectifs** :

1 → Développer une stratégie de valorisation immobilière au service du développement de l'établissement, de son attractivité, de la réussite des étudiants, du bien-être des enseignants-chercheurs et personnels qui soit en lien et en soutien de la transformation du territoire

2 → Générer des revenus additionnels à court et long terme pour financer les besoins de développement des établissements et, notamment, la modernisation de leurs implantations (en termes d'usages, de numérique, de services...)

3 → Créer des synergies entre les universités, les collectivités et les acteurs économiques dans un objectif de rentabilité socio-économique.



Un guide méthodologique pensé pour répondre aux différents niveaux d'enjeux des établissements

Le guide se structure comme présenté ci-dessous. Il se fonde sur les objectifs de transformation présentés ci-dessus, répond à la question du « comment » et éclaire un certain nombre de notions clés pour la compréhension générale.

Les objectifs

Partager les enjeux de valorisation de l'immobilier des établissements

Les enjeux de transformation des établissements et des territoires

La valorisation immobilière au service de l'Etablissement et en soutien au territoire

Comment mener la démarche de valorisation du patrimoine ?

Évaluer le potentiel de valorisation immobilière

Projeter les usages et les besoins des établissements et des territoires

Définir les opérations de valorisation envisageables

Mettre en oeuvre et pérenniser la démarche de valorisation immobilière

Notions clés à partager

Définition de la valorisation

La valeur d'un immeuble et les méthodes pour l'approcher

Les acteurs de la valorisation

Le marché immobilier

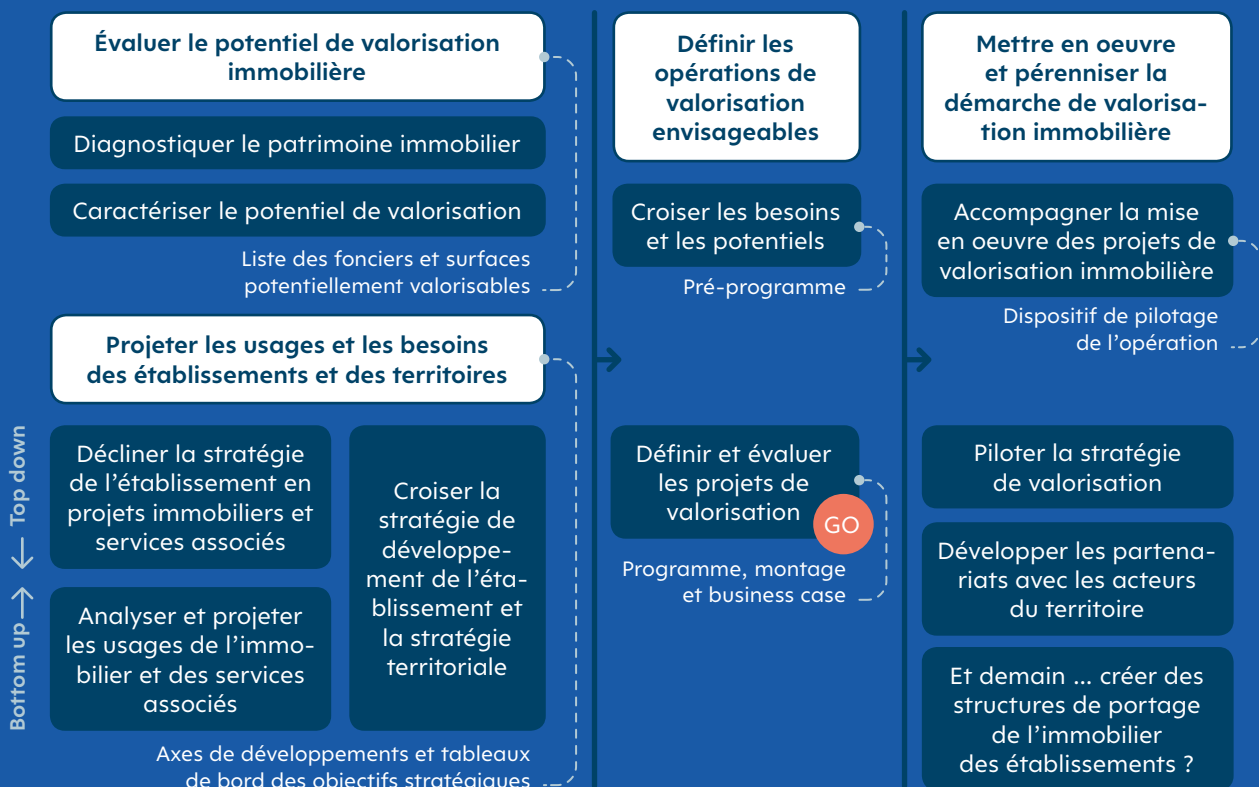
Les indicateurs financiers

Outils juridiques et contractuels de la valorisation



Le schéma de lecture du guide

Est présenté ci-dessous le schéma d'ensemble d'analyse de la valorisation immobilière. Le temps passé par étape varie en fonction du potentiel de valorisation et des souhaits de l'EPES d'engager une démarche stratégique.



partie 1

évaluer
le potentiel
de valorisation
immobilière



1 Objectifs

La première phase consiste à prendre connaissance du parc immobilier (qualité et occupation des bâtiments, stock de fonciers, ...), et à faire un état du contexte de chaque actif (environnement urbain et socio-économique, technique, juridique) pour identifier le potentiel de valorisation immobilière. Cette phase s'appuie sur la prise en compte de la stratégie immobilière existante et permet également de déterminer les acteurs clés à mobiliser autour des enjeux de valorisation immobilière.

Elle aboutit à une première évaluation des gains et des coûts de mise en œuvre des opérations de valorisation. Le but est, de disposer d'une première approche des enjeux économiques associés, avant de lancer les études plus détaillées (*Phase 3 du présent guide*).

Cette phase est conduite en parallèle de l'exploration des besoins et usages projetés des acteurs de l'EPES et du territoire (*Partie 2 du présent guide*).

Le pré-programme de l'opération de valorisation immobilière pourra naître du croisement des opportunités de valorisation avec les besoins de l'établissement et du territoire.



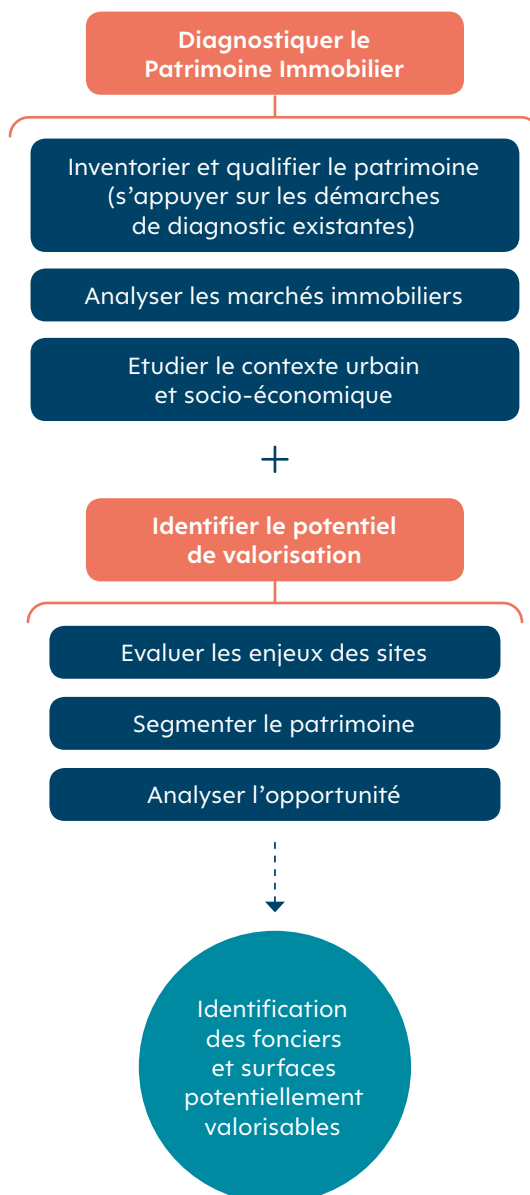
2 Résultats attendus

- Un inventaire qualifié du parc immobilier au regard de son contexte socio-économique et urbain
- L'identification des forces et des faiblesses des sites
- La liste des opportunités et grands équilibres économiques associés
- La caractérisation des études de faisabilité à mener (urbaine, socio-économique, technique, juridique)
- La constitution d'une équipe pluridisciplinaire d'étude et mise en place des instances partenariales (avec les collectivités territoriales notamment)

3 Bonnes pratiques

- En cas de besoin, prévoir un budget d'étude et le valider dès le démarrage de la démarche
- Mettre en place des outils d'inventaire du parc qui intègrent aussi l'axe aménagement et urbanisme:
 - Cartographie des sites
 - Indicateurs d'analyse de la performance
- Mettre en place des outils d'analyse:
 - Grille de qualification des sites (voir proposition de grille ci-après).

4 La méthode



5 Diagnostiquer le patrimoine immobilier



a. Inventorier et qualifier le patrimoine

L'évaluation du potentiel de valorisation du parc immobilier s'appuie sur une première étape de diagnostic qui est la résultante de trois composantes importantes : l'inventaire qualifié du parc immobilier, son inscription dans l'environnement urbain et socio-économique du territoire, et les marchés immobiliers locaux.

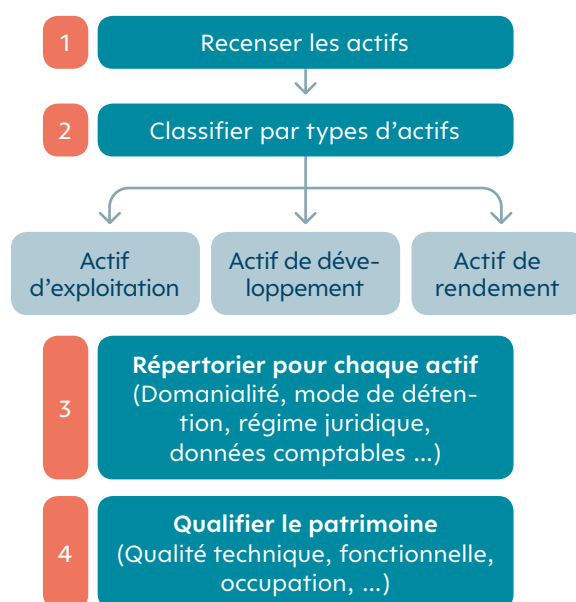
Le patrimoine immobilier des EPES s'est constitué au fil du temps. Il s'est diversifié et complexifié ce qui rend l'établissement d'un diagnostic à la fois physique, domanial, juridique et comptable de leurs biens, indispensable.

Un ensemble de démarches conduit dès à présent à inventorier et à diagnostiquer le patrimoine immobilier, notamment dans le cadre de la réalisation du Schéma Pluriannuel de Stratégie Immobilière (SPSI). La réalisation des SPSI s'appuie sur le déploiement de deux outils mis à disposition des établissements par la Direction de l'Immobilier de l'Etat et la DGEISIP: le RT (référentiel technique) et l'OAD (outil d'aide au diagnostic) qui permettent de faire l'inventaire des données relatives au parc immobilier et proposent des outils d'analyse pour dresser un diagnostic de l'ensemble du parc immobilier.

Outre les données recensées dans le cadre des inventaires patrimoniaux réalisés par les EPES et qui ne seront pas détaillées dans le présent guide (voir ci-après une illustration avec quelques exemples d'indicateurs classiquement utilisés), il est essentiel de

compléter l'approche par la réalisation d'un recensement des fonciers, des règles d'urbanisme et des caractéristiques sociales et économiques des territoires dans lesquelles le patrimoine s'inscrit.

EXEMPLE DE DÉMARCHE À SUIVRE POUR INVENTORIER LE PATRIMOINE



La classification du patrimoine suivant le mode d'utilisation des sites conduit à distinguer trois types d'actifs :

• Actif d'exploitation :

- Actifs destinés à l'enseignement et la recherche (locaux d'enseignement, centres de recherche, laboratoires...)
- Actifs destinés aux services publics (complexes sportifs, crèches, écoles, espaces verts, médiathèque, parking...)
- Actifs destinés aux services internes (locaux des services administratifs, des services techniques...)
- Voirie et Réseaux Divers (routes, réseaux câblés, d'électrification, d'eau...).

• Actif de développement :

- Réserves foncières
- Locaux désaffectés ou sous-occupés.

• Actif de rendement :

- AOT, bail commercial, concessions...

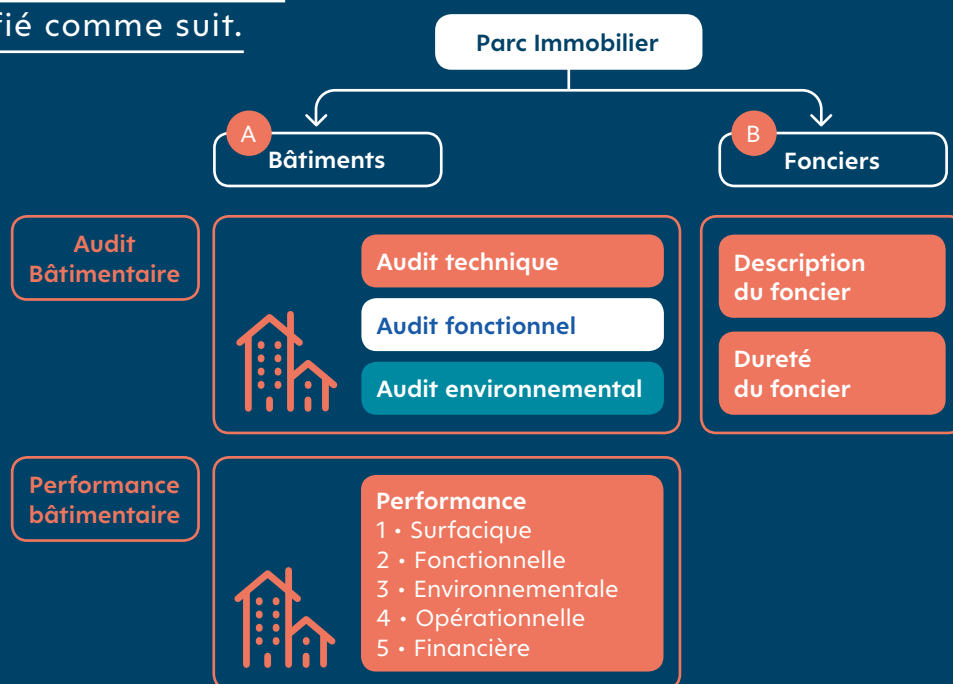
CHAQUE ACTIF PEUT ÊTRE RÉPERTORIÉ SELON LES CRITÈRES SUIVANTS, QUE VOUS POUVEZ RETROUVER DANS LES OUTILS NATIONAUX RT ET OAD ESR :

Actif	Données RT ESR	Propriété	<ul style="list-style-type: none">• Domaine public / privé• Droit public / privé, juridictions compétentes, règles d'acquisition, de cession, d'usage
	Données RT ESR	Modalités d'occupation	<ul style="list-style-type: none">• Titres d'occupation (baux, baux à long terme, conventions précaires, mises à disposition ...)• Location (utilisations privatives simples, BEA, AOT ...)
	Données RT ESR	Destination / usages	<ul style="list-style-type: none">• Surfaces• Usages internes, occupation externe, stationnements ...
	Données RT ESR	Etat réglementaire / fonctionnel / de santé et accessibilité	<ul style="list-style-type: none">• Réglementation ERP, code du travail, foyer logement• Catégorie ERP, type ERP• Classement• Présence d'amiante, de plomb, de termites• Commission sécurité• Contrôles réglementaires• Desserte réseaux• Appréciation de l'état de santé• Etat d'accessibilité, travaux programmés dans le cadre de l'Ad'AP ...
	Données RT ESR	Performance environnementale	<ul style="list-style-type: none">• Consommation d'énergie, type, classement, effet de serre• Consommation d'eau• Tri des déchets• Bilan énergétique
	Données RT ESR	Coûts d'exploitation	<ul style="list-style-type: none">• Loyers• Taxes• charges
	Données RT ESR	Foncier	<ul style="list-style-type: none">• Propriété• Description économique (valeur nette comptable, estimation service du Domaine, ...)• Modalités d'occupation• Surfaces• Droits à construire

Foncier

Bâti

Chaque actif peut être qualifié comme suit.



Ci-après sont présentés quelques exemples d'indicateurs d'analyse du parc en lien avec les familles d'indicateurs OAD.

1 • Performance de l'immeuble (surfaccique)

Famille d'indicateur OAD « Optimisation »



Au cœur de la performance quantitative de l'immobilier, la performance de l'immeuble permet d'apprécier l'efficacité du bâtiment. Calculée à l'aide du ratio Surface Utile Nette / Surface Utile Brute, elle évalue le rendement de l'immeuble, c'est-à-dire la proportion de surfaces réellement exploitables pour implanter des activités. Ainsi, plus ce ratio est élevé, plus la surface de l'immeuble peut être rentabilisée et utilisée pour loger des activités.

2 • Performance environnementale

Famille d'indicateur OAD « Modernisation »



Les constructions immobilières sont à l'origine de 40 % de la consommation d'énergie en France. Le Grenelle de l'Environnement vise à favoriser l'écoconstruction en imposant un plafond d'émission de 50 Kwh/m²/an d'énergie primaire pour les bâtiments neufs à partir de 2010 dans le public et 2012 dans le privé. Ce seuil est toutefois modulable en cas d'utilisation d'énergie faiblement émettrice de gaz à effet de serre.

Le Grenelle de l'Environnement a pour objectif de porter la consommation moyenne annuelle des bâtiments tertiaires à 150 Kwh/m²/an en 2020.

Une mesure de la performance énergétique des bâtiments par m² permet de remonter un indicateur sur le niveau de consommation d'énergie primaire.

3 • Performance opérationnelle

Famille d'indicateur OAD « Pilotage Fonction Immobilière »



L'approche par la performance d'occupation est un moyen d'apprécier l'utilisation réelle des espaces. Elle est mesurée par le taux d'occupation, c'est-à-dire l'effectif constaté (postes ou places occupés) par rapport au nombre de positions installées.

Ce ratio doit permettre de voir si un espace est occupé de façon optimale et de le réorganiser. Cela se fera selon les activités et les usages des établissements d'enseignement. En fonction de la sédentarité plus ou moins

importante de ceux-ci, l'optimisation du ratio de performance sera évidemment différente, certains plateaux techniques présentant des taux d'occupation plus élevés que d'autres.



4 • Performance financière

Famille d'indicateurs OAD « Optimisation »

La recherche de la rationalisation du poste coût immobilier implique de raisonner parfois en termes de coût par m². Mais, souvent, la définition du coût par position (poste de travail ou place de salle de cours, ...) est plus représentative.



L'analyse de l'occupation est essentielle dans le cadre d'une approche de valorisation immobilière. En effet, outre l'optimisation de l'occupation par l'affectation d'équipes nouvelles dans des espaces vacants, il peut être envisagé la location de ces mêmes espaces à des occupants extérieurs. A une approche théorique de la mesure de l'occupation, il peut être ajouté un relevé de l'occupation réelle.

Il s'agit :

→ d'obtenir des données factuelles sur l'occupation des espaces (à croiser par exemple avec le planning de réservation des salles) et contribuer à comprendre les modes de fonctionnement

- de contribuer à l'étude de faisabilité d'un projet de (ré) aménagement
- d'optimiser l'utilisation des espaces.

Les données clés recueillies, par observation directe ou par les outils numériques (capteurs, compteurs, badges ou lecteurs de cartes, smartapp, etc) permettent une véritable approche de l'occupation des espaces : moyenne, pic et creux d'occupation, distribution de l'occupation dans le temps (journée & semaine), croisement du nombre d'occupants et de la capacité d'accueil des espaces.

Par ailleurs l'inventaire foncier est critique dans le cadre des démarches de valorisation immobilière.



Par le repérage des fonciers, il peut être identifié des poches de fonciers valorisables (les outils mis à disposition par la Direction de l'Immobilier de l'Etat et la DGESIP incluent une fiche foncière qui peut servir de base - voir liste des données RT ESR ci-dessous).

Table	thème	champ
Fiche foncier	<i>Période de référence des données</i>	Année relative à votre saisie
	<i>Identifiant de l'opérateur</i>	Groupe d'autorisation Chorus
		Identifiant UAI
	<i>Identification du bien</i>	Bâtiments en commun
		Identifiant de la parcelle
		Identifiant Chorus-Site
		Identifiant Chorus composant-Terrain
		Site géographique
	<i>Localisation</i>	Identifiant entité d'appartenance
		Libellé entité d'appartenance
		Adresse
		Complément d'adresse
		CP
	<i>Description économique</i>	Ville
		Valorisation comptable du bien
		Date de valorisation
		Estimation France Domaine en € TTC
		Valorisation économique du bien
		AOT consentie à un tiers
		Date de signature
		Date d'échéance
		Durée (en années)
		Dénomination du tiers
		SIRET du tiers
	Montant de la redevance annuelle en € TTC	
	<i>Propriété</i>	Propriétaire
		Domaine
		Existence d'une convention d'utilisation
		Catégorie tiers
		Dénomination du tiers (libellé tiers)
	<i>Modalité d'occupation</i>	SIRET du tiers
		Occupation
<i>Surface</i>	Surface du terrain	
	Nombre de bâtiments sur la parcelle	
	Droit à construire résiduel	
	Parkings non couverts (m2)	
	Nombre de places	
	Dont handicapés	
	Installations sportives de plein air (m2)	

Il est proposé d'inventorier les fonciers selon les critères suivants a minima :

- **Référence cadastrale et surface**
- **Macro localisation (positionnement du campus par rapport à la ville)**
- **Micro localisation (positionnement du site par rapport au campus)**
- **Environnement**
- **Etat du terrain (pollution, raccordement, réseaux traversants)**

La notion de « dureté » du foncier peut être ajoutée à l'analyse. Celle-ci comprend des notions comme :

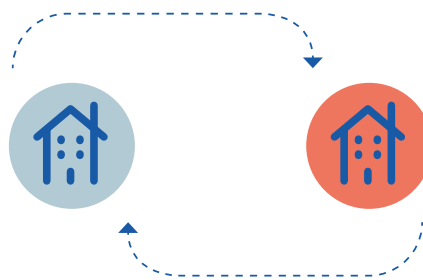
- **Nombre de propriétaires**
- **Forces et faiblesses des modes de détention juridique**
- **Type d'occupant**
- **Type d'occupation**
- **Etat des constructions**
- **Conditions de libération**
- **Destinations inscrites dans les plans locaux d'urbanisme (PLU)**
- **Environnement**

Elle permet d'évaluer la faisabilité et la complexité d'éventuels développements futurs.

Il convient dans cette phase de cartographier les acteurs (tant côté université et Etat que collectivités ou entreprises...), leurs compétences, les politiques et stratégies à prendre en compte (ex: SPSI, SRESRI, PLU, SCOT, schémas régionaux d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires...), les outils de diagnostics existants (RT/OAD ESR, SI...) et les sources de financement mobilisables sur les projets de valorisation.

Une cartographie des acteurs est présentée dans le chapitre « notions clés » à partager ci-après.

Ce premier travail de diagnostic permet de dresser un panorama du parc immobilier en plusieurs volets (urbain, socio-économique, technique, fonctionnel, juridique) et ainsi d'en identifier le potentiel. Il peut s'appuyer en grande partie sur les applications nationales (RT et OAD ESR) déployées par la DGEISIP en 2016.



b. Analyser les marchés immobiliers

L'analyse des marchés immobiliers doit permettre de capter de l'information sur le territoire (attention à ne prendre en compte que l'information sur le quartier, la zone identifiée...) concernant :

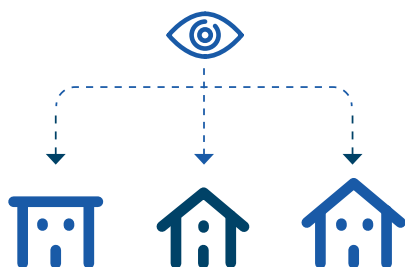
- Les volumes de transaction par nature d'actifs (logement, tertiaire, activité) et donc le taux de rotation
- Les marchés de l'immobilier ancien (transactions, prix) et neuf (mises en chantier, ventes, prix des logements collectifs)
- Les investisseurs et opérateurs rencontrés sur ces marchés
- Les stratégies déployées par les occupants et par les propriétaires
- La typologie des actifs concernés par les transactions (première main, seconde main, vétusté, ...)
- Les tendances de prix au m² (construction, transactions dans le neuf et l'ancien, prix des logements et des terrains)
- L'évolution du cadre financier (taux d'intérêt, durée d'emprunt, etc.) et du cadre réglementaire (aides à l'accession, à l'investissement locatif, etc...), marché du crédit immobilier, analyse des comportements et des attentes des ménages (taux d'effort, épargne, etc...).
- La demande, l'offre et les tendances respectives (prise en compte des permis de construire déposés, ...)
- Le stock d'offres
- Les valeurs locatives et leur tendance
- La pression foncière

À ces analyses globales peuvent s'ajouter des analyses de marché plus spécifiques concernant par exemple l'activité événementielle (locations d'espaces pour accueillir des activités culturelles, associatives, ...), l'offre de résidences services, l'hôtellerie, les commerces...



Il est utile de se rapprocher, dans les conditions prévues par le droit de la concurrence, des conseils immobiliers locaux ou nationaux, des agences immobilières et des notaires pour recueillir des données de marchés.

Il peut également être demandé aux opérateurs immobiliers présents localement, notamment les promoteurs, des informations sur les volumes de production, les taux d'écoulement, les durées moyennes des programmes, ...



c. Etudier le contexte urbain et socio-économique

Il s'agit à cette étape, de s'approprier les projets de développement du territoire ainsi que de mesurer l'attractivité économique et démographique.

Cette analyse doit permettre de se forger un avis sur :

- 1** → Les besoins du territoire en matière de logement et de développement économique
- 2** → Les enjeux de préservation des espaces naturels
- 3** → Le plan de développement des transports en commun
- 4** → L'ambition des acteurs en matière d'offre foncière nécessaire au développement économique ou au logement
- 5** → Les différents projets en cours sur le territoire et les acteurs en charge (SEM, Opérations d'intérêt métropolitain, société publique locale d'aménagement, aménageurs publics ou privés)
- 6** → Le PLU et le rythme de sa révision en soutien de la politique de développement

Il s'agit également de prendre en compte les orientations stratégiques territoriales ainsi que celles de la politique immobilière de l'Etat, définies notamment par les SDIR (Schéma Directeur Immobilier Régional, cf définition en annexes).

L'analyse urbaine comprend l'étude de la réglementation en vigueur (Plan Local d'Urbanisme), la détermination de la destination actuelle, la constructibilité du foncier et l'analyse des principales contraintes réglementaires pouvant impacter la valeur et la reconversion de l'actif: PPRI, zones non aedificandi. Il s'agit également de mettre en évidence les évolutions du PLU en cours :

- Analyse des projets de développement urbain des communes concernées
- Analyse des données économiques des agglomérations et recensement à grandes mailles des besoins immobiliers en matière de logement, bureaux, commerces, activités...

Outre le contexte urbain, il s'agit d'analyser le contexte socio-économique de l'établissement, permettant ainsi de qualifier chaque site d'implantation de l'université, d'identifier ses forces et ses faiblesses, et de l'inscrire dans les enjeux de développement locaux.

Cette analyse a pour but premier de vérifier l'adéquation des projets aux besoins des populations et territoires ciblés. Elle permettra également d'étayer les scénarios de propositions d'évolutions des documents d'urbanisme (plans locaux d'urbanisme (PLU), schémas de cohérence territoriale (SCOT)).

L'analyse socio-économique se base sur des données de type: nombre d'habitants, densité, part et caractéristiques de la population, évolutions démographiques, activités économiques historiques et leur évolution, niveau du chômage, ... provenant de l'INSEE et des services de l'Etat. La DGESIP a initié, en 2017, un travail de fond avec le SGPI (ex-CGI) et France Stratégie visant à produire une méthode d'évaluation socio-économique adaptée aux projets immobiliers de l'enseignement supérieur. La commission, présidée par Emile Quinet, proposera une première approche, qui intégrera la question de la prise en compte de la valorisation dans les projets.



6 Caractériser le potentiel de valorisation

L'évaluation des enjeux des sites (économiques, territoriaux) et l'analyse d'opportunité (constructibilité, marché immobilier favorable, absence de contexte juridique bloquant, ...) permettent d'identifier les fonciers ou surfaces potentiellement valorisables, ainsi que de lister les études de faisabilité détaillées qui seront à mener ultérieurement.

a. Évaluer les enjeux des sites

Évaluer les enjeux du site nécessite à la fois d'évaluer l'attractivité naturelle du territoire du point de vue économique, social, démographique et de mesurer les enjeux économiques et immobiliers au regard des dynamiques de territoire et des incitations politiques. Dans cette phase sont synthétisés l'ensemble des diagnostics réalisés et présentés dans les étapes précédentes.

Il s'agit notamment de mettre en exergue les éléments suivants : attractivité du territoire et enjeux des marchés immobiliers.

Attractivité du territoire pour développer des programmes immobiliers

L'attractivité d'un territoire nécessite une juste appréciation des dynamiques en œuvre et l'établissement d'un certain nombre de critères :

→ Mesure de la vitalité démographique (croissance/décroissance de la population, évolution prévisible du nombre d'étudiants...)



→ Mesure de la vitalité économique (croissance économique, attractivité du secteur, création de nouvelles entreprises...)

→ Situation par rapport aux axes de développement économique au niveau de l'agglomération

→ Mesure d'indicateurs sociaux (chômage, bénéficiaires de congés de formation, niveaux de revenus moyens...)

→ Mesure de perception du secteur universitaire, atouts, faiblesses

Enjeux des marchés immobiliers

→ Dynamique des marchés immobiliers (logements, bureaux, locaux d'activité, hôtels, équipements divers) intégrant le parc

→ Niveau d'absorption de l'offre, le niveau et les caractéristiques de la demande

→ Nature des opérations de promotion, les rentabilités, les investisseurs...

Une approche par notation (ou « scoring ») peut être envisagée de manière à noter chaque site au regard de l'ensemble des critères évoqués précédemment.

A titre d'illustration est présentée ci-dessous, une fiche de synthèse des enjeux d'un site, d'un bâtiment, d'un foncier avec une approche par « scoring ».

1 • Données générales

Localisation et caractéristiques principales

Adresse Surface

Accessibilité

Distance du centre ville

Distance de la gare

Transports en commun le plus proche

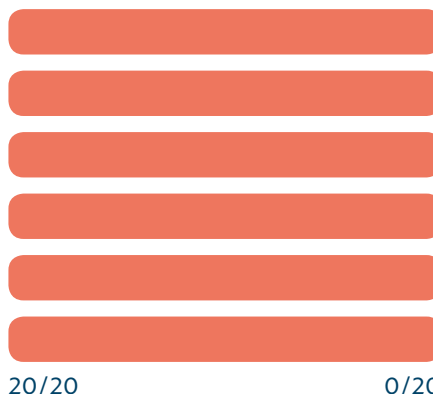
Distance et temps d'accès

Distance de la route nationale la plus proche

Existence de parkings sur site ou à proximité

Évaluation du potentiel de valorisation (liquidité)

Coefficient de pondération: élevé



2 • Performance du bâti (sources RT OAD)

Sources RT OAD

Préservation

Optimisation

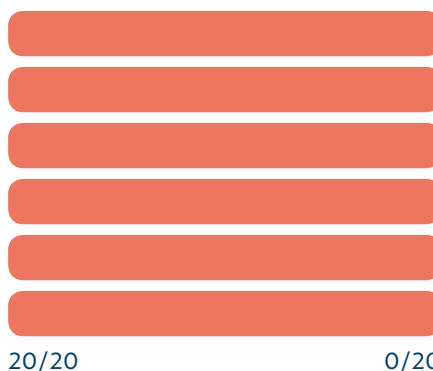
Modernisation

Réglementation

Energie

Pilotage Fonction immobilière

Coefficient de pondération: moyen



3 • Données juridiques

Particularités

Existence de servitudes

Convention d'occupation existante ou autre

Monument historique

Coefficient de pondération: moyen



4 • Données foncières

Surfaces (bâties et non bâties) et parcelles cadastrales

Autres particularités

Pollution des sols

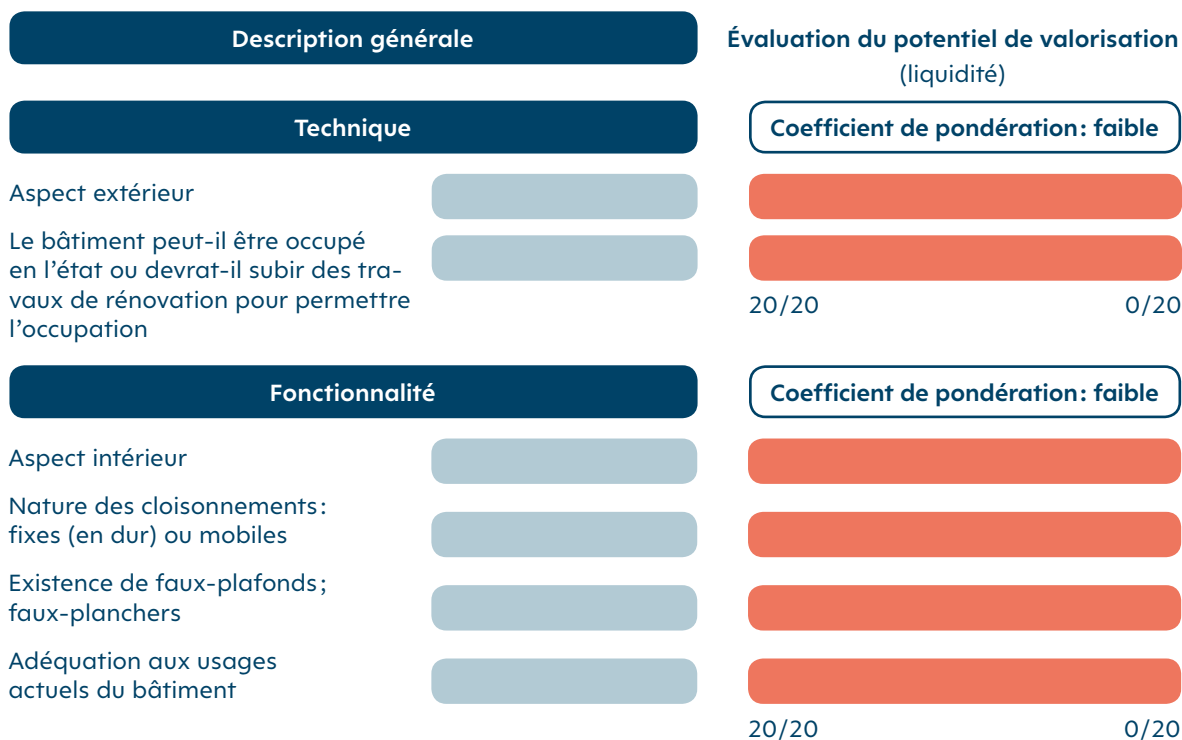
Espaces protégés

Évaluation du potentiel de valorisation (liquidité)

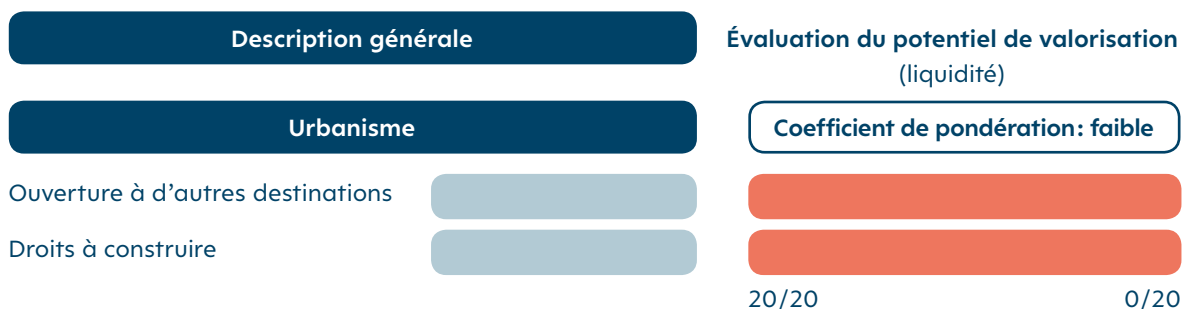
Coefficient de pondération: moyen



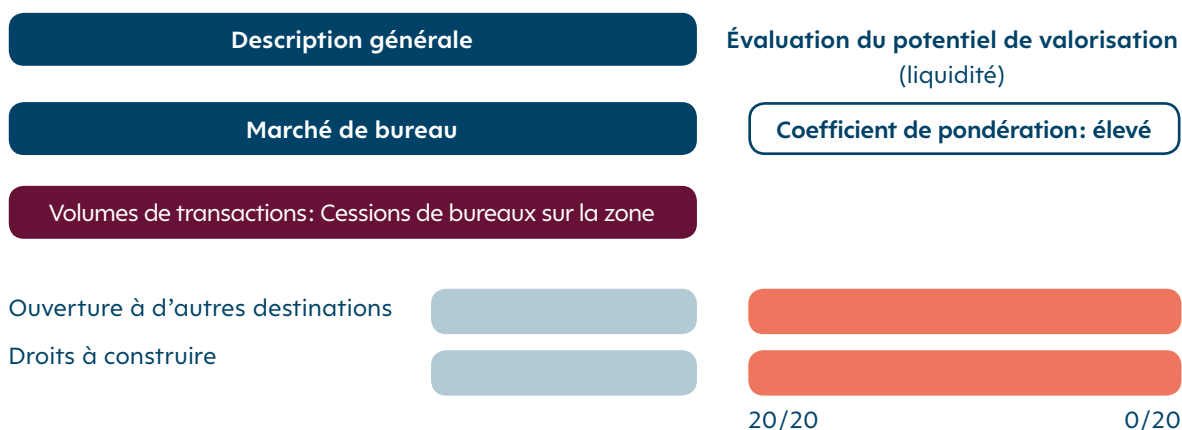
5 • Analyse technique et fonctionnelle



6 • Analyse urbaine



7 • Analyse de marché (Bureau)



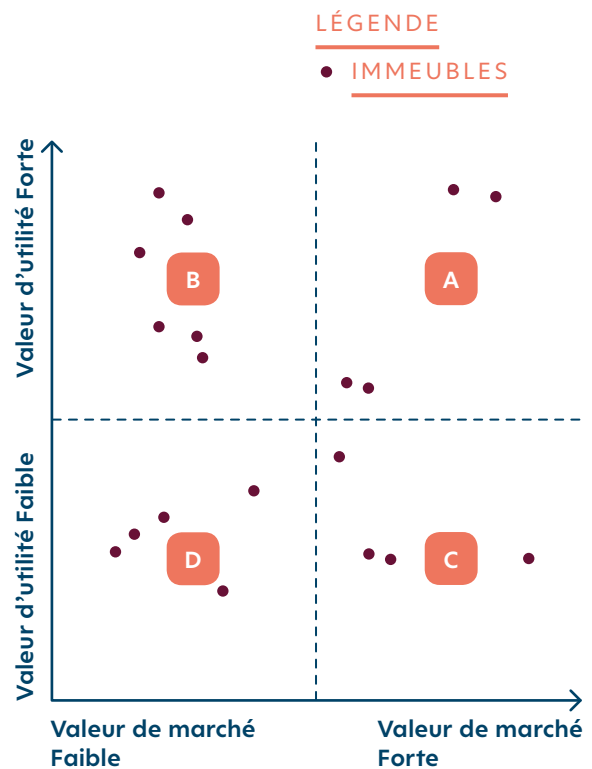
Cette approche peut ensuite permettre de segmenter les sites et bâtiments au regard de leurs forces et faiblesses intrinsèques et sur le marché.

b. Segmenter les sites

À l'issue de la grille de notation, la segmentation des sites peut permettre d'identifier les zones prioritaires à analyser. Ci-après est proposée une segmentation qui permet de croiser la valeur d'usage avec la valeur de marché.

La valeur de marché ou valeur vénale est relativement facile à établir: elle traduit l'intérêt du marché pour un foncier ou un bâtiment.

La valeur d'utilité s'approche en combinant l'appréciation technique et fonctionnelle du site avec son niveau d'occupation par exemple, le caractère emblématique de l'actif, sa localisation au regard notamment du reste des bâtiments de l'établissement...



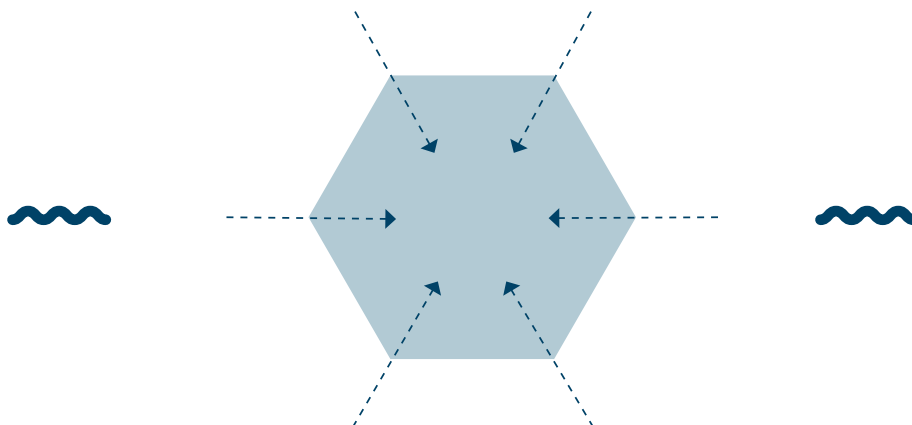
Dans tous les cas à cette étape de la démarche, il ne s'agit pas de donner une valeur mais d'approcher ces notions par le croisement des diagnostics réalisés et synthétisés dans une grille comme celle présentée à la page précédente.

Les actifs **A** sont des actifs d'exceptions qui font l'objet d'une pression concurrentielle forte (demande supérieure à l'offre).

Les actifs **B** sont des actifs atypiques particulièrement adaptés à l'activité de l'établissement (absence de marché mais enjeux universitaires importants).

Les actifs **C** sont les actifs valorisables. Il s'agit de biens inadaptés aux enjeux de l'activité occupante mais à fort potentiel de marché.

Enfin, les actifs **D** sont des actifs inadaptés aux enjeux de l'activité occupante, à faible potentiel de marché.



Tout le travail consistera donc, dans un premier temps, en l'étude des actifs de nature C (qui peuvent être du foncier, des bâtiments ou des espaces spécifiques).

Ce travail de sélection est recommandé de manière à partager de façon synthétique avec la communauté les enjeux des différents sites et à concentrer ses efforts d'étude et de montage sur les actifs valorisables. Il aboutit à une liste de sites qui feront l'objet d'une première analyse de faisabilité.

c. Analyser l'opportunité de valorisation

Le travail de segmentation réalisé, il convient d'apprécier les conditions pratiques de la faisabilité des opérations de valorisation. Cette première faisabilité s'apprécie suivant divers critères allant du contexte juridique et réglementaire aux capacités à mobiliser des financements et à trouver des opérateurs partenaires à même de prendre part aux projets de développement.

En ce qui concerne la faisabilité réglementaire et technique, l'analyse des documents d'urbanisme existants apparaît essentielle :

→ Analyse des documents d'urbanisme (PLU, Schéma Directeurs, éventuellement règles de copropriété, AFUL...) et spécifiquement des contraintes particulières relatives à chaque site (affectation, densité, contraintes réglementaires, prospects...)

→ Analyse des évolutions souhaitables, possibles, des contraintes calendaires dans une vision dynamique et évolutive.

Si le projet a un coût pour l'établissement, il apparaît aussi important d'analyser la faisabilité financière au travers des enveloppes budgétaires nécessaires à la mise en œuvre des projets, des données relatives aux marchés de l'investissement avec appréciation de la valeur vénale, des taux

de capitalisation suivant les classes d'actif, les facilités de financement des opérateurs. L'analyse de soutenabilité budgétaire du projet suivra alors les principes fixés dans la circulaire relative à l'expertise des opérations immobilières des EPES.

Il faut également apprécier la faisabilité juridique (durée de mobilisation, baux emphytéotiques, droit d'usage...).

Enfin, une analyse de la complexité des acteurs permet d'évaluer les potentialités de blocage (dialogue entre partenaires, liens contractuels, qualité de négociation...).

Il ne s'agit pas ici d'apprécier en détail l'ensemble des critères ci-dessus mais d'approcher les équilibres financiers et d'identifier les grands enjeux de faisabilité.

En effet, cette étape permet d'identifier les recettes potentielles additionnelles liées à la valorisation du parc immobilier mais aussi les éventuelles dépenses à provisionner permettant ces recettes ultérieures ainsi que les actions nécessaires à leur création.

Trois catégories de recettes additionnelles ont pu être identifiées :

1 → Celles provenant d'un usage des locaux supportant une activité générant des revenus complémentaires pour l'établissement, en s'appuyant sur la fourniture de services spécifiques utiles pour l'établissement. Il s'agit par exemple des locaux permettant de délivrer de la formation continue, des loyers et revenus des prestations liées à la mise à disposition des locaux pour des entreprises par ailleurs partenaires des activités de recherche de l'établissement...

2 → Celles provenant de la cession de certains actifs fonciers et/ou immobiliers (vente sèche ou baux emphytéotiques)

3 → Celles provenant des loyers ou redevances d'actifs loués, sans lien direct avec l'activité de l'établissement. Il s'agit par exemple de louer, pour de l'événementiel, des locaux en dehors de leur horaires d'occupation.

Il importe d'apprécier le niveau de recettes au démarrage du plan d'actions et d'évaluer le potentiel d'évolution de ces recettes à différentes échéances (5 ans, 10 ans, 20 ans).



Pour chaque type de recettes, il faudra pouvoir apprécier les ambitions et moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs. Il importera d'apprécier également le caractère plus ou moins aléatoire de l'augmentation de ces recettes et de préciser les aléas susceptibles de remettre en cause ces objectifs.

La mise en perspective simultanée des analyses contextuelles liées à l'évaluation des enjeux du site et aux différents aspects de la faisabilité permet d'établir différents scénarios.

Ces scénarios doivent pouvoir croiser et intégrer plusieurs hypothèses de développement plus ou moins volontaristes.

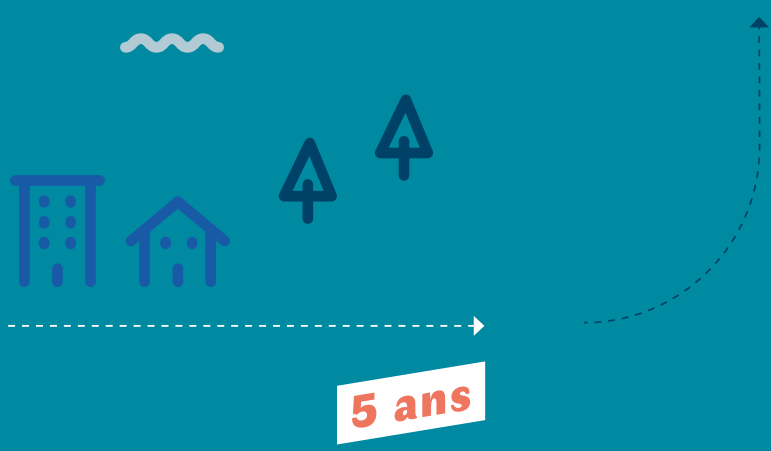
Ces hypothèses peuvent intégrer les données suivantes :

- Une croissance forte des effectifs étudiants et du corps enseignant / un statu quo / une décroissance
- Une volonté de valoriser au maximum le parc immobilier et foncier existant versus une stabilité de ce parc
- Des cessions importantes à des partenaires par opposition à un maintien des biens dans le patrimoine de l'université
- La création d'outils juridiques de valorisation par opposition au maintien d'une gestion internalisée des risques, lorsque le projet suppose des investissements.

L'ensemble de ces scénarios doivent être établis à différentes échéances temporelles (5 ans / 10 ans / au-delà) afin de bâtir une stratégie de valorisation évolutive et de tenir compte de l'obsolescence programmée du parc existant.

Cette projection à court et moyen terme doit s'inscrire dans le SPSI à 5 ans, dans un schéma directeur immobilier et aménagement mais aussi, à long terme, dans la formalisation d'un plan guide urbain négocié avec les collectivités territoriales.





partie 2

projeter les usages
et les besoins
des établissements
et des territoires



1 Objectifs

Il s'agit de projeter les usages et les besoins de l'établissement, à court, moyen et long terme, de comprendre les enjeux du territoire et ses évolutions projetées et ainsi de croiser la stratégie long terme de l'établissement avec la stratégie de développement du territoire.

La réalisation de cette phase en parallèle de la phase d'identification des opportunités de valorisation est la condition requise pour garantir que les opérations de valorisation immobilière font sens au regard de la stratégie de l'établissement voire la renforcent.

2 Résultats attendus

- Projection des usages et besoins des établissements
- Cadrage des besoins socio-économiques du territoire
- Cohérence de la stratégie de l'établissement avec les évolutions de son territoire.

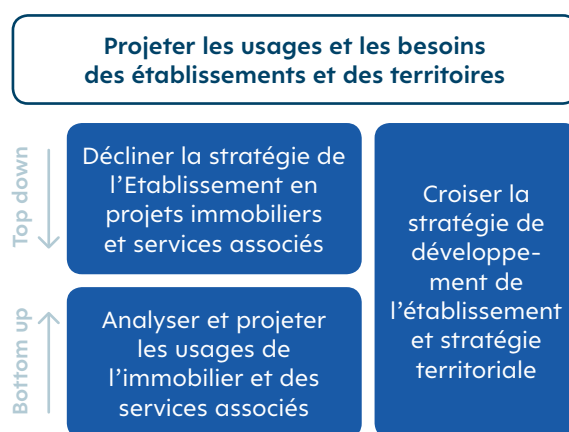
3 Bonnes pratiques

- Établir un tableau de bord d'objectifs, validé par la gouvernance
- Faire un schéma directeur immobilier et d'aménagement (SDIA) incluant le territoire
- Identifier les possibilités de partage des usages dans le temps, de mixité des usages sur un même lieu (par exemple: activité d'incubation et de co-working en rez-de-chaussée et tertiaire classique en

étages, logements social et intermédiaire, voire résidentiel standard,...)

- Renforcer les compétences des équipes immobilières en matière d'analyse des usages, d'invention de services innovants, de marketing territorial et d'aménagement
- Consulter les partenaires (collectivités, industriels, institutionnels, ...) en amont.

4 La méthode



Toutes les démarches de compréhension, de projection des usages et d'animation d'une réflexion collective peuvent être envisagées. **Mettre en œuvre une démarche de co-construction de scénarios d'évolutions des sites avec les enseignants-chercheurs, les personnels techniques et administratifs, les étudiants, voire les partenaires privés et publics, peut permettre l'identification de solutions innovantes mais aussi favoriser l'adhésion de tous au projet.**

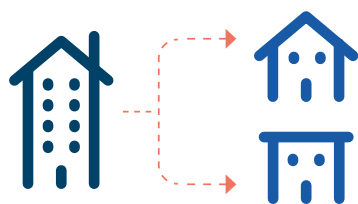
Il peut ainsi être recommandé de mettre en œuvre des « jeux sérieux », des ateliers de design-thinking, des enquêtes en ligne auprès des occupants, des visites dans d'autres établissements ou à l'étranger...

La méthode doit alimenter le pré-programme de l'opération de valorisation. Le pré-programme doit refléter l'ambition stratégique de l'établissement, mettre en relief les apports du projet (en matière de synergie avec le monde économique, en matière de confort de vie) mais aussi les questions d'organisation, de flux et de sécurité, ainsi que les grands éléments de volumétrie (nature des espaces et proportions...).

La phase d'analyse des usages et de traduction des besoins en pré-programme doit être soignée. Elle est déterminante dans l'adhésion des équipes au projet mais aussi dans les appréciations économiques à venir. Le besoin peut s'établir en isolant les « besoins » incontournables (les « must »), des éléments négociables (les « nice to have »).

Enfin, il est opportun de penser la modularité et, le cas échéant, la reconversion possible.

Pour des projets à forte composante urbaine, un guide sur la « Maîtrise d'ouvrage de l'opération d'aménagement urbain » publié par la Mission Interministérielle pour la Qualité des Constructions Publiques permet d'appréhender les notions de maîtrise d'ouvrage et de définition du besoin de sorte à être correctement prises en compte par les professionnels, notamment urbanistes, architectes, programmistes et opérateurs immobiliers au sens large.



5 Décliner la stratégie de l'Etablissement en projets immobiliers et services associés

Cette étape vise à identifier les évolutions majeures de la stratégie long terme de l'établissement : évolutions de cursus, de contenus, de méthodes de formation

et de recherche. Elle s'appuie donc sur les plans stratégiques réalisés par les établissements et sur des données de projection des effectifs et d'évolution des activités d'enseignement et de recherche.

Il s'agit par ailleurs de mesurer les impacts de ces évolutions sur les besoins immobiliers et services associés : quelles modifications des usages ? Quels besoins nouveaux ? Par exemple, le renforcement des formations en alternance impacte à la baisse l'utilisation des locaux de formation. A contrario le développement de partenariats industriels, requiert des espaces de rencontre, d'échange et des outils technologiques et digitaux.

Ce travail de déclinaison de la stratégie de l'établissement en besoins immobiliers est engagé dans le cadre de la formalisation des SPSI. La démarche de valorisation immobilière doit donc s'y intégrer.

Cette déclinaison stratégique alimente le pré-programme et peut aussi permettre de prioriser les projets au regard de leur impact plus ou moins important sur le développement de l'établissement.

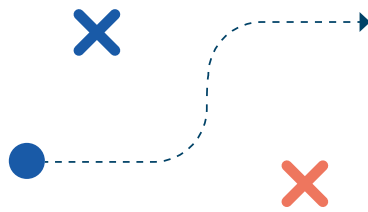


6 Analyser et projeter les usages de l'immobilier et des services associés

Nous recommandons d'engager une démarche de consultation des « occupants » au sens large des bâtiments pour leur donner l'occasion d'évaluer la pertinence des espaces et infrastructures dont ils bénéficient au regard de leur activité, de leurs besoins et des enjeux d'attractivité.

De plus, la communauté universitaire peut être engagée dans une réflexion visant à projeter le campus du futur. C'est une occasion de parler de la vie de campus et d'échanger sur la mixité de l'occupation de ces espaces : le degré de porosité avec la ville, la mobilité douce, le degré de mutualisation et de mixité des usages des bâtiments ...

Ces travaux viendront également alimenter le SPSI et, dans certains cas, les réflexions sur la valorisation immobilière.



7 Croiser avec la stratégie de développement du territoire

**En tant qu'acteur local
majeur, il convient de
croiser la projection de
l'établissement avec la
stratégie de développement
du territoire :**

- Comprendre les enjeux du territoire à court et long terme (attractivité, pression démographique, dynamisme économique...)
- Consulter les projets d'évolution du territoire (zones de développement futur, évolution des transports...)
- Identifier les opportunités de partenariats gagnant / gagnant, de renforcement de porosité Ville / Campus au moyen d'échanges avec les métropoles et les villes (par exemple, équipement sportif à utilisation partagée entre l'établissement et les quartiers riverains; EHPAD près d'un site de recherche en gérontologie et service sanitaire des étudiants en santé)

En tant qu'établissement public de l'Etat, il importe également que cette stratégie s'établisse en lien avec les services de l'Etat compétents en la matière au niveau local (Ingénieur Régional de l'Equipement, Responsable Régional de la Politique Immobilière de l'Etat, etc).

Il s'agit de croiser les compatibilités et les divergences éventuelles entre les projets de l'université et ceux des acteurs locaux et territoriaux.

Le détail des projets de développement de chaque université doit permettre de mesurer les impacts immobiliers de façon précise :

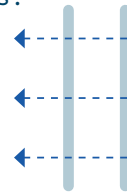
- Par sous-secteurs et unités d'enseignement et de recherche:
 - Évolution du nombre d'étudiants/de chercheurs
 - Évolution des disciplines, des grandes fonctions de l'université
 - Démolitions/reconstructions (m², fonctions, planning...)
 - Nouveaux projets de construction
 - Réaffectation de l'usage de certains sites

Cette analyse doit être mise en perspective avec les principaux axes et objectifs de développement des territoires :

→ À l'échelle des régions

→ À l'échelle de l'ensemble de l'agglomération

→ À l'échelle des communes et secteurs concernés



Cette analyse comparative doit révéler si la stratégie spécifique de chaque établissement s'inscrit ou pas dans les perspectives des collectivités locales dont les éventuels projets de développement doivent pouvoir être mesurés en termes de programmation (affectation, m², planning de réalisation, prévision de financement...).

**Elle doit être l'occasion
d'amorcer un dialogue
constructif avec les
collectivités locales mais
aussi plus globalement avec
les partenaires économiques
de l'établissement en vue de
projets communs.**

En effet, les acteurs socio-économiques sont susceptibles d'apporter une ouverture sur le monde des entreprises et d'accroître le caractère professionnalisant des formations

délivrées. Ils permettent également d'apporter des relais de développement et de mise en applications industrielles d'innovations développées au sein de l'université.

À l'inverse, l'université est susceptible d'apporter une expertise, de la recherche et de la formation à des entreprises évoluant dans des univers où elles apparaissent isolées et détachées de l'ensemble du potentiel d'innovation développé par les universités.

Afin de mesurer la nécessité de créer des lieux de synergies, l'appréciation de ce volet nécessite de recenser l'ensemble des domaines de synergies existantes et projetées entre l'université et les acteurs économiques:



- Dans le domaine de la formation

L'offre possible de formation délivrée par l'université doit être appréciée dans toutes ses composantes (formation continue, formation en alternance, formation du troisième âge, formation dans le cadre de la requalification et reconversion, programmes de formation ponctuelle à destination des entreprises et salariés...)



- Dans le domaine de la recherche et de l'innovation

Le potentiel de chaque établissement doit être précisément apprécié au regard notamment du nombre de brevets déposés, des applications industrielles et des entreprises créées en son sein à partir de programmes de recherche ayant associés des acteurs privés et/ou débouchant sur des créations d'entreprises.



- Dans le domaine de la création d'emplois et /ou de l'hébergement d'emplois salariés hors personnels de l'établissement

Chaque établissement contribue à créer, maintenir, développer des emplois directement tributaires de sa présence sur le territoire. Celles-ci peuvent en effet héberger directement dans le cadre de pépinières ou

d'incubateurs des start up et des entreprises en développement.

Il importe de mesurer la présence réelle de ces sociétés et d'évaluer le nombre de salariés employés.

Pour l'ensemble de ces domaines, il importe de créer un inventaire précis des structures existantes (nombre de sites, nombre de m², niveau d'occupation réelle, état d'obsolescence, services délivrés...) afin d'évaluer si l'offre de locaux répond bien à l'attente de ces acteurs.

Il importe également d'évaluer le potentiel d'attentes non satisfaites des acteurs économiques afin de mesurer la croissance potentielle du parc immobilier dédié à ces différentes fonctions.

Cette évaluation précise doit permettre d'établir un potentiel de développement immobilier, de fonder des montages juridiques et financiers avec des acteurs de développement économique et immobilier et de sécuriser des partenariats en assurant aux acteurs publics et privés un potentiel de développement arrimé à celui de l'établissement.



partie 3

définir
les opérations
de valorisation
envisageables



1 Objectifs

En croisant les potentiels et les besoins, on peut identifier les opérations de valorisation immobilière envisageables.

Pour chaque opération, plusieurs scénarios devront être déclinés et comparés. Le travail de scénarisation doit permettre de confirmer la faisabilité et les gains projetés (apports socio-économiques, gains financiers...).

2 Résultats attendus

- Une stratégie de valorisation immobilière alignée sur les besoins exprimés
- Une projection des actions de valorisation à mener à court, moyen et long terme et une visibilité sur les outils d'accompagnement (techniques, juridiques, organisationnels) de leur mise en œuvre.

3 Bonnes pratiques

- Toujours comparer les scénarios de valorisation avec un scénario de référence en statu quo (qui présente tout de même des coûts...)
- S'entourer de compétences immobilières, financières et juridiques
- Mettre en place des outils de reporting pour simplifier les échanges et accélérer les processus.



4 La méthode

Potentiel du parc immobilier

Besoins des établissements et du territoire

Scénarios de valorisation

1

Etudes de faisabilité par actif (foncier, bâtiment) valorisable

2

Déclinaison des scénarios, détermination des efforts et gains potentiels

3

Comparaison des scénarios, sélection et priorisation des opérations à réaliser



5 Croiser les besoins avec les potentiels de valorisation

À la suite des deux phases d'évaluation des potentiels des sites et d'analyse des besoins des communautés universitaires et des collectivités territoriales, un croisement de ces deux plans conduira à l'identification des leviers de valorisation envisageables.

À titre d'illustration, la CPU a publié une étude sur les expériences de valorisation à l'International «Benchmark sur la vie de campus: Modèles économiques innovants et exemples de financement permettant d'améliorer la vie de campus». Cette étude est notamment disponible en ligne à l'adresse suivante:

<http://www.cpu.fr/publication/vie-de-campus-sinspirer-des-modeles-economiques-etrangeurs-innovants/>

L'objectif de ce croisement est d'identifier les différents scénarios possibles de valorisation, cibler les leviers et définir les potentiels pour chacun d'entre eux. Le croisement vise en premier lieu à apporter des réponses aux besoins exprimés.

Pour mettre en commun les besoins des communautés universitaires, des collectivités territoriales et le potentiel du parc immobilier, il faut:

→ Exploiter les analyses des besoins réalisées pour mettre en cohérence les besoins des communautés et des territoires
(Cf. *partie II*)

→ Synthétiser les faisabilités (technique, juridique et financière) établies pour chacun des sites qui font ressortir leurs potentiels
(Cf. *partie I*)



Cette analyse croisée (besoin/potentiel) permettra de lister les scénarios à envisager au regard d'un pré-programme défini (intention stratégique, programme des surfaces, cible d'utilisateurs, financement pressenti...)

6 Définir et évaluer les projets de valorisation

Lors de cette étape, il s'agit de mettre en parallèle les différents scénarios identifiés afin de décliner leurs forces et faiblesses et de les inscrire dans un contexte qui couvrira les intérêts communs des communautés et des territoires.

Des études de faisabilité détaillée sont à mener pour alimenter les différents scénarios de valorisation, dont: **étude de marché ciblée** (sur un terrain, dans son contexte; pour identifier la concurrence, sécuriser les débouchés, les comparables économiques,...), **expertise immobilière** (valeur en l'état et axes d'optimisation de la valeur), **études de faisabilité technique** (étude de sols pour identifier les pollutions, étude géotechnique pour déterminer les types de fondations, ...), **urbaines** (SCOT, PLU et les voies possibles d'évolution, ...), **montage** juridique (domanialité, commande publique,...), **faisabilité financière** (flux de revenus, investissements, indicateurs de rentabilité, structuration des financements, ...), ...

Ces études permettent de décliner les scénarios (quels regroupements/optimisations d'occupation?, quels programmes immobiliers construire?...) et d'en déterminer les efforts (investissements, partenariats, ...) et les gains potentiels (rentabilité financière, bénéfices socio-économiques, gains d'attractivité, d'image, de service...).

Enfin, la comparaison des scénarios entre eux et au regard du tableau de bord des objectifs (rapport entre le niveau d'effort et la rentabilité attendue, niveau de porosité Campus et Ville, niveau de qualité des espaces / services, le besoin stratégique, ...) préalablement validé par la gouvernance, permet de sélectionner et de prioriser les opérations de valorisation à réaliser. L'ensemble des scénarios est analysé et présenté selon une grille unique, validée en amont par la gouvernance de l'établissement. Un exemple de dossier de synthèse par scénario est présenté ci-dessous. Elle peut se rapprocher des fiches projets déjà en place au sein des établissements pour leur validation par l'instance compétente (dans la suite de ce guide, nous parlerons de « comité d'engagement » car les appellations sont variées).

Ces dossiers intègrent généralement :

- La description de l'opération
- Les avantages, risques, prérequis de l'opération
- Les hypothèses clés prises en compte pour l'analyse du scénario
- Un échéancier de réalisation prévisionnel
- Le cash-flow ainsi que les indicateurs clés d'appréciation de la soutenabilité budgétaire.

**EXEMPLE DE DOSSIER À PRÉSENTER
DANS L'INSTANCE D'ENGAGEMENT**

Préambule

Décision demandée au comité d'engagement (montant, durée, documents à signer...)

Partie 1 - Présentation du projet de valorisation



Description					Avantages risques contraintes	
Périmètre	Assiette	Cible	Description de l'action		Complexité	Risque / Probabilité / Gravité
Situation actuelle <ul style="list-style-type: none"> • Implantations: nombre • Surface • Occupants 			Situation cible <ul style="list-style-type: none"> • Implantations: nombre • Surface • Occupants 		faible <input type="checkbox"/> moyenne <input checked="" type="checkbox"/> élevée <input checked="" type="checkbox"/>	←
					Prérequis	
					SWOT	
					Bénéfices	
Modèle économique (estimations)					Echéancier de réalisation	
Hypothèses clés					Finalisation	
Revenus bruts annuels moyens	Coûts de mise en oeuvre Investissements Charges	Revenus net annuels moyens	TRI	VAN du scénario de continuité VAN du scénario exposé		

- Le porteur du projet indique en synthèse les risques majeurs et points clés de son analyse.

- Le porteur décrit son niveau de confiance dans les plans d'actions de maîtrise des risques et faisabilité

Partie 2 - Montage proposé



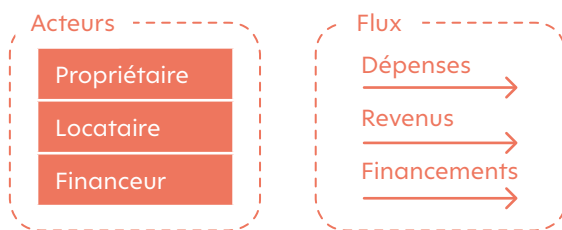
Contrat proposé



Les acteurs engagés et rôles

Décideur	Propriétaire	MOA	AMO	Financiers / Investisseurs	MOE	Exploitant	Utilisateurs finaux - Locataires	Partenaires

Le schéma de flux



Hypothèses

Inflation 1,0%

Indexation loyers

ICC

Partie 3 - Cash flow d'exploitation



Période	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Années	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032

Dépenses

Coût de développement

m² construits

m² cumulés

Entretien courant
sur le dvlpmt en propre

Taxes

Lister tous les coûts
et toutes les recettes

Recettes

Loyers / redevance
facturés à des 1/3

m² loués

m² cumulés

Produits de cession

Cash flow exploitation

0k€ 0k€ 0k€ 0k€ 0k€ 0k€ 0k€ 0k€ 0k€ 0k€ 0k€ 0k€ 0k€ 0k€ 0k€ 0k€

Partie 3 - Cash flow total



Années	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Cash flow exploitation	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€
<u>Emprunt</u>																
Taux																
Durée																
Remboursement principal																
Remboursement intérêts																
CRD EoP																
Annuité																
Taxes																
Valorisation 100% des titres																
Augmentation de capital																
% Ouverture du capital																
Dividende exceptionnel																
Cash flow financement (avant dividendes)																
Dividendes versés aux partenaires																
Cash flow total																
Trésorerie début de période	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€
Trésorerie fin de période	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€

Pour des projets plus complexes - compléments sur le financement et la capitalisation

Partie 4 - Indicateurs de performance



comparaison

Scénario de continuité ou de statuquo		Scénario 1	
Indicateurs financiers		Indicateurs financiers	
VAN		VAN	
TRI		TRI	
Investissements sur la période (CAPEX)		Investissements sur la période (CAPEX)	
Coûts d'exploitation sur la période		Coûts d'exploitation sur la période	
Coût total sur la période		Coût total sur la période	
Indicateurs d'optimisation		Indicateurs d'optimisation	
M ² / poste (ou autres indicateurs)		M ² / poste (ou autres indicateurs)	
Coût total / m ²		Coût total / m ²	

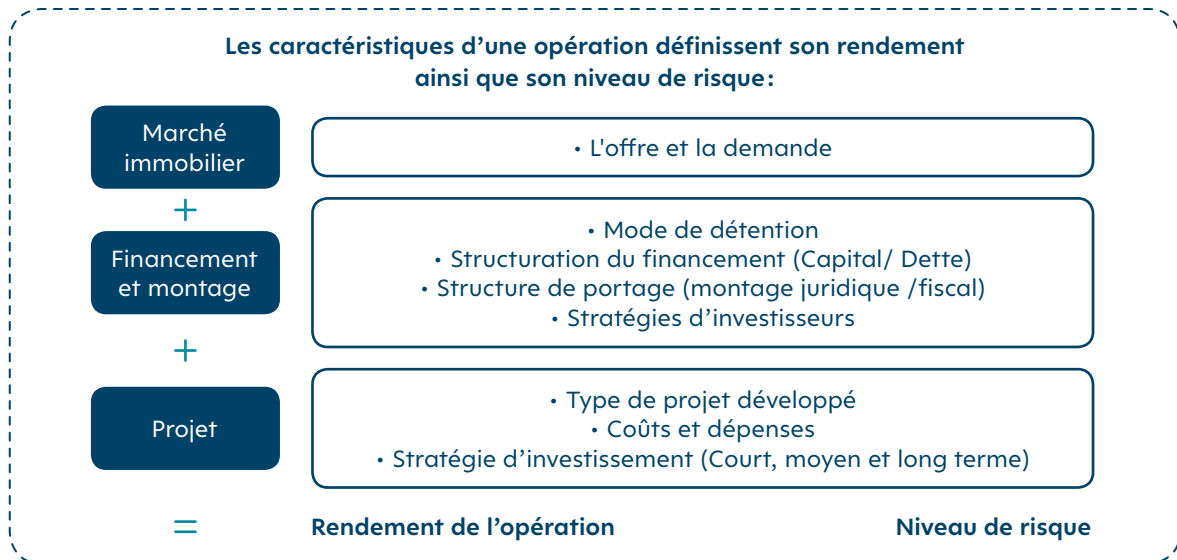
Sur la base du dossier d'engagement, de la comparaison des résultats financiers et des bénéfices générés par le projet, la gouvernance de l'établissement pourra prendre une décision quant à la mise en œuvre de l'opération de valorisation.

Il est à noter qu'il peut être recommandé d'avoir plusieurs niveaux de gouvernance :

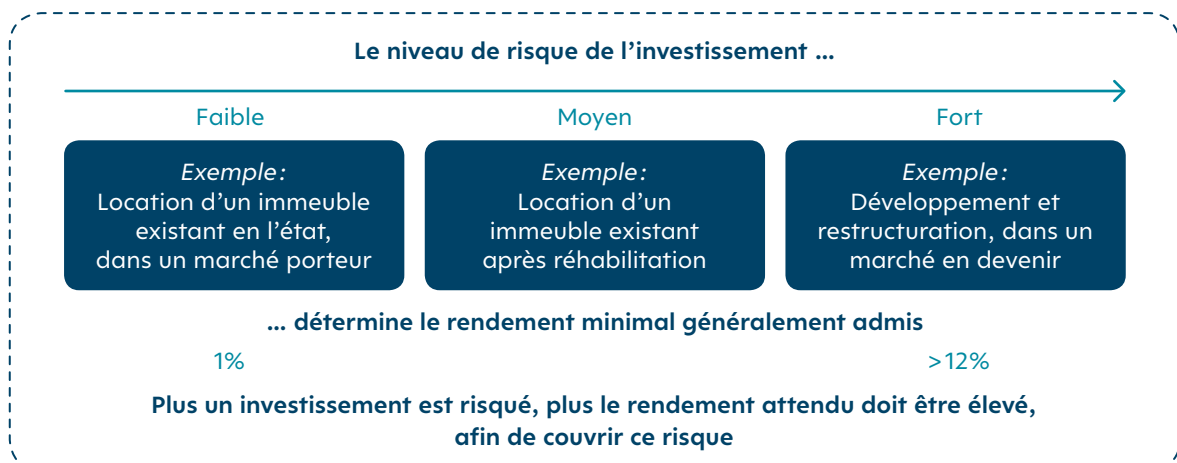
- 1 → Une instance qui observe avant tout les objectifs de l'établissement, interne à l'université
- 2 → Une instance ouverte aux partenaires pour concertation (collectivité, Etat, partenaires sociaux, partenaires économiques...)
- 3 → Une instance de décision préparatoire à la délibération en conseil d'administration

Ci-après sont présentés sous forme de fiche des exemples d'opérations de valorisation. Egalement en annexe du guide est développée une analyse chiffrée d'un projet théorique de valorisation immobilière. Cette étude de cas (développement d'une résidence pour chercheurs) vise surtout à présenter les hypothèses et principales analyses financières à développer pour apprécier les opérations de valorisation envisagées.

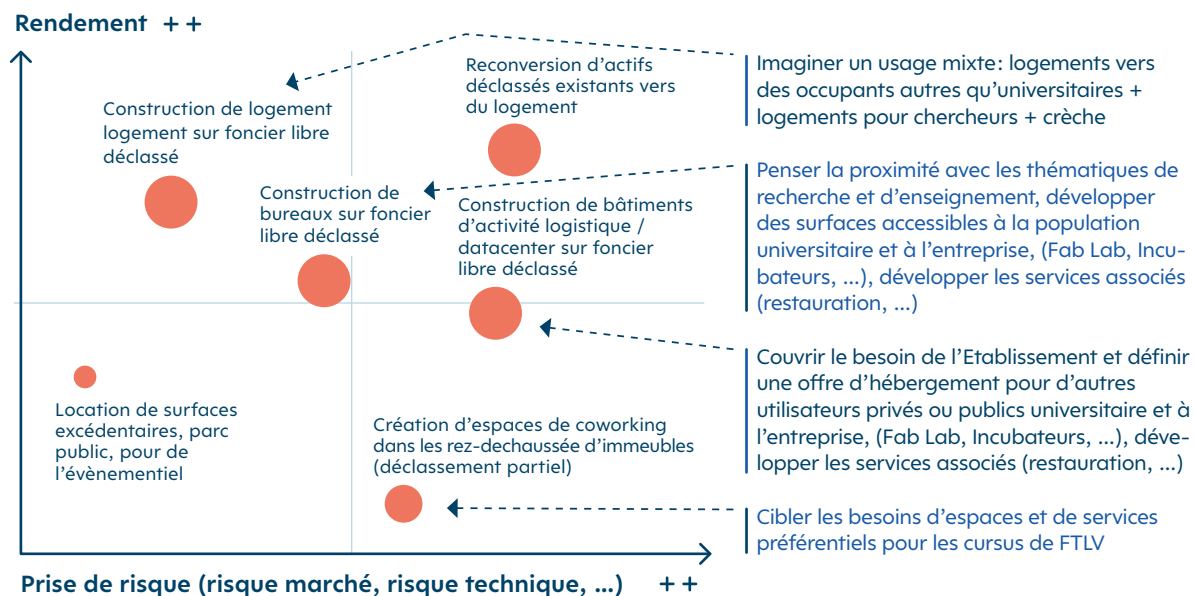
Les opérations décrites ne sont que des exemples. Chaque opportunité doit être analysée pour établir le meilleur montage et évaluer l'équilibre ou la rentabilité de l'opération. **Les niveaux de rendement à attendre des opérations dépendent véritablement de plusieurs facteurs :**



Une opération est financièrement rentable lorsque son rendement rémunère suffisamment le risque que représente son investissement



Ainsi de manière à arbitrer, les EPES pourraient positionner sur une matrice risque / rendement les projets envisagés, le niveau d'effort financier de l'établissement, les différents scénarios de valorisation pour un même immeuble :



Notons que certains projets de valorisation ne supposent que des investissements relativement faibles.

Il s'agit notamment des locations temporaires qui visent à tirer parti d'espaces ponctuellement vacants pouvant accueillir des évènements culturels ou d'entreprises ainsi que des tournages par exemple. Ces locations, sur le domaine public, peuvent prendre la forme d'une AOT ou d'une COT.

L'Agence du Patrimoine Immatériel de l'Etat (APIE) a développé un ensemble de services en soutien des établissements et administrations pour mettre en œuvre ces opérations de location. Ils peuvent ainsi accompagner les établissements pour :

- Sélectionner les espaces potentiels et construire une offre cohérente d'accueil des tournages et/ou des évènements privés
- Diffuser des outils adaptés à leurs besoins et contraintes
- Favoriser la coordination et la diffusion des bonnes pratiques entre les administrations

Le lien ci-après permet d'accéder aux ressources mises à disposition par l'APIE : <https://www.economie.gouv.fr/apie/ouvrir-lieu-aux-tournages-et-evenements>

Il est recommandé d'apprécier les coûts complets immobiliers afin de garantir que la redevance perçue couvre bien les frais et la marge associée.

partie 4

pérenniser
la démarche
de valorisation
immobilière



1 Objectifs

L'objectif de cette phase est d'accompagner la mise en œuvre des opérations de valorisation immobilière par l'établissement d'une feuille de route.

Il s'agit également de pérenniser la démarche de valorisation immobilière. En fonction des objectifs de l'établissement et de son potentiel de valorisation immobilière, il peut vouloir inscrire les opérations de valorisation dans une stratégie d'ensemble visant le développement d'un environnement de travail, d'étude et de recherche adapté et attractif.

Pérenniser la démarche, c'est aussi suivre les opérations de valorisation par le déploiement d'outils de pilotage et d'indicateurs pertinents et renforcer les compétences adéquates.

Enfin, dans un contexte de recherche de revenus pérennes et de financements par la mobilisation de capitaux publics et privés, il peut être envisagé la création d'une structure dédiée à la valorisation immobilière (service spécifique, filiale, groupe-ment ou fondation).

2 Résultats attendus

→ Créer un mode de gouvernance permettant de mettre en œuvre les objectifs de réalisation des opérations de valorisation au travers d'outils et de véhicules adaptés.

3 Bonnes pratiques

- S'entourer de compétences immobilières, financières, urbaines et juridiques
- Mettre en place des outils de reporting pour simplifier les échanges et accélérer les processus

→ Établir un processus de reporting qui soit pertinent, fiable et complet mais qui n'altère pas la souplesse

→ S'assurer de la viabilité économique des outils et véhicules mis en place

→ Créer des structures que l'établissement contrôle et qu'il puisse statutairement faire évoluer rapidement.

4 Accompagner

la mise en œuvre des projets de valorisation immobilière

Une fois l'opération de valorisation validée, il convient de mettre en œuvre les instances de pilotage internes à l'établissement et externes (incluant les partenaires éventuels).

La feuille de route peut supposer de mettre en œuvre un certain nombre de prérequis. A titre d'exemple, il peut être nécessaire de faire évoluer le PLU et, dans cet objectif, d'établir une faisabilité urbaine détaillée (programme détaillé) ou encore de déménager des activités: un ensemble d'actions de plus ou moins long terme qui requiert un pilotage spécifique.

5 Piloter la stratégie de valorisation

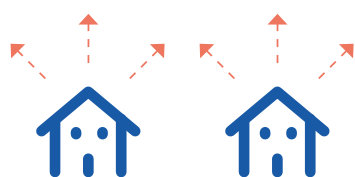
Il s'agit de mettre en place des outils de pilotage et de disposer d'indicateurs pertinents.

Il est envisageable d'établir des objectifs pluriannuels qui concernent à la fois l'évolution du parc d'exploitation et les perspectives de valorisation des actifs. Ces objectifs doivent être chiffrés précisément et assortis de délais de réalisation et d'un plan de mise en œuvre précis, prenant en compte les questions suivantes: avec qui ? pour quels objectifs ? avec quels moyens ?



La stratégie de valorisation peut varier d'un établissement à l'autre selon les opportunités réelles de valorisation, la capacité d'investissement de l'établissement, ses besoins propres, la part des activités rentables ou non-rentables accueillies dans le projet,...

Il peut être suggéré de démarrer par des opérations à retour sur investissement rapide (nombre de mois nécessaires pour que le cumul des revenus actualisés équilibre l'investissement ou le surcoût d'investissement) pour permettre d'alimenter une capacité d'investissement utile à des opérations plus lourdes.



À titre d'exemple, il peut être réalisé une opération de développement d'un foncier par la conclusion d'un bail à construire (domaine privé) ou d'une AOT DR (domaine public) avec encaissement immédiat des produits de la location par l'EPES (pour le domaine public, un maximum de cinq années de redevance peut être payable d'avance, Cf. article L2125-4 CG3P). Les produits de cette opération viennent doter de moyens nouveaux l'établissement qui peut faire le choix d'amorcer une opération de valorisation complémentaire ou un investissement dans son immobilier d'exploitation.

Il convient également, dans un objectif de pérennisation, de mettre en place des circuits de reporting spécifiques.

Les structures en charge de la mise en œuvre de ces projets doivent disposer d'une trame de reporting qui ait une dimension universelle tout en étant à la fois simple et exhaustive.

Il importe ensuite de définir une gouvernance et des instances de pilotage régulières et à plusieurs niveaux entre les acteurs concernés :

- des instances au niveau politique
- des instances au niveau administratif (immobilier, financier, juridique et représentants des occupants)
- des instances intégrant les partenaires privés et publics.

Pour finir, il est à envisager le développement de nouvelles compétences (marketing territorial, développement immobilier, gestion d'actifs, finance immobilière, juridique, aménagement fonciers...) au travers de prestations des services, de partenariats adéquats, de nouveaux recrutements ou de plans de formation adaptés.

6 Développer les partenariats avec les acteurs locaux et nationaux

Il s'agit d'identifier les acteurs susceptibles d'apporter les compétences et/ou les financements manquants (SEM, investisseurs privés, asset managers, organismes de représentation professionnelle...) sans altérer l'autonomie décisionnelle des établissements.

Par ailleurs, il est primordial d'établir avec l'ensemble des collectivités territoriales des liens étroits permettant une mise en œuvre fluide des opérations de valorisation (cohérence en termes de développement, partage des objectifs, mise en œuvre administrative au travers de l'évolution des PLU, obtention des autorisations administratives...).



7 Et le cas échéant, créer les structures de portage de l'immobilier adéquates

Cette démarche, à ce jour inexistante dans les universités et qui à la date de la rédaction du présent guide ne pourra être qu'expérimentale, consiste à isoler les actifs immobiliers dans une structure dédiée pour en centraliser la gestion et en permettre le financement par le recours à des investisseurs institutionnels, à des mécènes ou à des partenaires en distinguant si besoin le patrimoine d'exploitation et le patrimoine à valoriser.

Depuis l'adoption de l'article 154 de la loi de finances pour 2018, le choix de la structure pourra porter sur une filiale, un groupement ou une fondation (articles L719-12 et 13 Code de l'éducation, sachant que l'affectation irrévocable des biens immobiliers n'est possible qu'en cas de pleine propriété).

Cette approche suppose d'avoir une vision à long terme sur les stratégies à mener et des objectifs clairs de valorisation et de transformation des EPES.

partie 5

cadre juridique
de la valorisation
immobilière



Introduction

Le présent guide méthodologique est le prolongement de l'étude juridique menée par le cabinet Latournerie Wolfrom avocats, destinée aux porteurs de projets des EPES. Cette étude détaille les outils juridiques à leur disposition pour réaliser des opérations de valorisation du patrimoine immobilier, que les EPES soient propriétaires ou gestionnaires et qu'il s'agisse du domaine public ou du domaine privé.

L'étude juridique rappelle et détaille les principes directeurs de la valorisation immobilière pour les EPES au premier chef desquels le principe de spécialité, élargi par le nouvel article L. 2341-2 du CG3P.

Le principe de spécialité

Le principe de spécialité, consacré comme principe général du droit, implique qu'un établissement public a un champ d'actions circonscrit au périmètre de ses missions, et qu'il ne peut donc entreprendre d'activités extérieures à celles-ci ou s'immiscer dans de telles activités, même sur son domaine privé.

Il traduit l'idée fondamentale selon laquelle un établissement public a été créé pour mettre en œuvre une mission de service public précise, et qu'il ne saurait, par conséquent, intervenir dans des domaines sans lien avec cette mission.

Dans un avis du 7 juillet 1994 « Diversification des activités d'EDF/GDF », le Conseil d'Etat a toutefois considéré que ce principe ne s'opposait pas à ce « qu'un établissement

public, surtout s'il a un caractère industriel et commercial, se livre à d'autres activités économiques à la double condition :

→ d'une part que ces activités annexes soient techniquement et commercialement le complément normal de sa mission statutaire principale, (...) ou au moins qu'elles lui soient connexes

→ d'autre part que ces activités soient à la fois d'intérêt général et directement utiles à l'établissement public notamment par son adaptation à l'évolution technique, aux impératifs d'une bonne gestion des intérêts confiés à l'établissement, le savoir-faire de ses personnels, la vigueur de sa recherche et la valorisation de ses compétences, tous moyens mis au service de son objet principal ».

Exemples de jurisprudences antérieures à l'article L2341-2 :

→ Une université peut autoriser deux masseurs kinésithérapeutes à établir une permanence dans un local de l'université, afin d'« assurer l'information et le suivi thérapeutique des étudiants et du personnel enseignant de l'unité d'enseignement et de recherche d'éducation physique et sportive » de l'université (CE, 12 décembre 1994, req. n°98455)

→ Une université peut autoriser une librairie à occuper le domaine public universitaire, car sa création « était destinée à titre principal à améliorer la qualité des services proposés aux enseignants et aux étudiants, en mettant à leur disposition des ouvrages nécessaires à leurs activités d'enseignement et de recherche » (CE, 10 mai 1996, req. n°142064, 142066).



Textes de référence

- La catégorie des « établissements publics d'enseignement supérieur » (« EPES ») est visée aux **articles L. 711-7 et suivants du code de l'éducation**.
- Le principe de spécialité est une notion dégagée par la **jurisprudence administrative**.
- Les missions du service public de l'enseignement supérieur sont prévues à l'**article L. 123-3 du code de l'éducation**, les domaines d'intervention aux **articles L123-2 à L123-9 du même code**.
- **CE, Section des travaux publics, 7 juillet 1994, n°356089, avis « Diversification des activités d'EDF/GDF ».**
- **Ex de jurisprudence : arrêts du Conseil d'Etat du 10 mai 1996 SARL La Roustane (librairie) et du 12 décembre 1994, Colin (massesur kinésithérapeute)**

La nouvelle compétence des EPES en matière de valorisation et d'aménagement des campus

L'article 154 de la loi de Finances pour 2018 prévoit une extension du principe de spécialité des EPES à «la valorisation de leur patrimoine immobilier».

Il insère, au sein du titre IV du code général de la propriété des personnes publiques relatif à la valorisation du patrimoine immobilier, un article L. 2341-2 disposant que «les établissements publics d'enseignement supérieur relevant du ministre chargé de l'Enseignement supérieur ou conjointement des ministres chargés de l'Enseignement supérieur et de l'Agriculture sont compétents pour assurer l'entretien et la gestion des biens immobiliers dont ils sont propriétaires ou qui sont mis à leur disposition par l'État ainsi que **la valorisation immobilière de ces biens et les opérations immobilières d'aménagement des campus**, hors cession des biens mis à leur disposition par l'État.

«Ils sont compétents pour délivrer sur ces biens des titres constitutifs de droits réels à un tiers et pour en fixer les conditions financières.

«Cette délivrance est soumise à l'autorisation préalable de l'autorité administrative lorsqu'elle concerne des biens immobiliers mis à disposition par l'État et nécessaires à la continuité du service public.»

L'article L.2341-2 du CG3P participe d'une double évolution :

→ le renforcement de l'autonomie des établissements d'enseignement supérieur d'une part

→ la recherche d'une meilleure valorisation du parc immobilier d'autre part. L'élargissement du principe de spécialité répond plus globalement à la nouvelle conception qui doit guider la politique immobilière de l'État. Désormais, la rationalisation du parc immobilier doit s'accompagner d'une démarche de valorisation.



Texte de référence

• L'article L.2341-2 du CG3P



Les outils juridiques de la valorisation immobilière

L'étude juridique préalablement mentionnée se fonde sur la distinction entre la valorisation pour le compte ou les besoins de l'EPES et la valorisation pour le compte ou les besoins d'un tiers.

L'article 101 de l'ordonnance du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics, interdit de recourir à un contrat d'occupation du domaine public, pour confier, en réalité, la réalisation de travaux ou l'exécution d'une prestation de services à un opérateur «pour le compte ou pour les besoins» d'un pouvoir adjudicateur ou d'une autorité concédante.

Est donc supprimée, la possibilité, pour ces personnes, de recourir à des montages complexes fondés sur des autorisations d'occupation du domaine public dits «montage aller retour» ayant en réalité pour objet, notamment, l'exécution de travaux pour le compte ou les besoins de l'acheteur ou de l'autorité concédante, locataire *in fine* du bien réalisé.

En application de ces nouvelles disposi-

tions, la distinction entre contrat de la commande publique et contrat ayant pour objet d'autoriser l'occupation du domaine public est de plus en plus délicate.

La distinction repose essentiellement sur la notion de «commande» ou de «demande» de la part de l'administration, qui pourra alternativement être considérée comme «acheteur» ou comme «autorité gestionnaire du domaine» selon le contenu des conventions.

Ce besoin ou cette demande se révèlent si :

→ La personne publique encadre les conditions de l'activité privée de l'opérateur, ou lui fixe des exigences, excédant ce qui est nécessaire à la conservation du domaine (entrée dans les lieux, usage du bien, obligations relatives à l'entretien du bien, durée, conditions de restitution des locaux, etc.)

→ La personne publique exerce une influence déterminante sur la nature ou la conception d'un ouvrage ou de travaux qui lui feront retour au terme du contrat.

Les outils juridiques présentés ci-après sont également synthétisés en Partie VI «Notions Clés» au paragraphe «Les outils juridiques et contractuels».

Concernant les outils de la commande publique mis à disposition des établissements (marché public/concession), l'étude ci-dessous se limite aux concessions comme contrat permettant d'obtenir d'un tiers l'exécution d'un service et/ou de travaux sans que l'établissement le finance entièrement.



1 La valorisation

pour le compte ou les

besoins de l'EPES (de

l'établissement, du service

public de l'enseignement

supérieur, et/ou de ses

usagers) : la concession

L'ordonnance n°2016-65 du 29 janvier 2016 et son décret d'application n°2016-85 du 1er février 2016 relatifs aux contrats de concession rassemblent, au sein d'un corpus juridique unique, tous les contrats constituant des concessions au sens de la directive 2014/23/UE du 26 février 2014 sur l'attribution des contrats de concession.

› Objet :

Les concessions (article 5 de l'ordonnance) sont des contrats : «*Les contrats de concession sont les contrats conclus par écrit, par lesquels une ou plusieurs autorités concédantes soumises à la présente ordonnance confient l'exécution de travaux ou la gestion d'un service à un (ou plusieurs) opérateur(s) économique(s), à qui est transféré un risque lié à l'exploitation de l'ouvrage ou du service, en contrepartie soit du droit d'exploiter l'ouvrage ou le service qui fait l'objet du contrat, soit de ce droit assorti d'un prix.*».

La part du risque transférée au concessionnaire implique une réelle exposition aux aléas du marché, de sorte que toute perte potentielle supportée par le concessionnaire ne doit pas être purement nominale ou négligeable. Le concessionnaire assume le risque d'exploitation lorsque, dans des conditions normales d'exploitation, il n'est pas assuré d'amortir les investissements ou les coûts qu'il a supportés, liés à l'exploitation de l'ouvrage ou du service.

Conformément à la jurisprudence communautaire, le critère caractérisant la concession au sens communautaire et la différenciant du marché public consiste, ainsi, dans le transfert au cocontractant d'un risque lié à l'exploitation de l'ouvrage ou du service dont la charge lui a été confiée.

› Principaux types de contrats de concession :

L'article 6 de l'ordonnance distingue les concessions de travaux et de services. Les concessions de travaux ont pour objet : «*Soit l'exécution, soit la conception et l'exécution de travaux dont la liste est publiée au Journal officiel de la République française, soit la réalisation, soit la conception et la réalisation, par quelque moyen que ce soit, d'un ouvrage répondant aux exigences fixées par l'autorité*

concedante». Les concessions de services ont, quant à elles, «pour objet la gestion d'un service [et] peuvent consister à déléguer la gestion d'un service public».

Enfin, lorsque le contrat de concession porte sur des travaux, et des services, c'est au regard de l'objet principal que sera déterminée la nature de la concession. Ainsi, le texte prévoit que lorsque des travaux sont accompagnés de prestations de service, la concession entre dans le cadre d'une de ces deux catégories déterminées au regard de son objet principal.

➤ Passation des contrats :

L'ordonnance du 29 janvier 2016 a unifié les règles de passation des concessions de travaux et des concessions de service. Cependant des règles particulières de passation s'appliquent en fonction de l'objet et du montant du contrat (art 9 du décret) :

→ les contrats dont le montant est égal ou supérieur au seuil européen

→ les contrats dont le montant est inférieur à ce seuil ou dont l'objet porte sur certains services exclus de la directive, quel qu'en soit le montant (eau, transport de voyageurs, services sociaux ou autres services spécifiques). Cette 2ème catégorie bénéficie d'un certain allègement de la procédure dans le cadre d'une procédure dite «simplifiée».

L'estimation de la valeur du contrat suppose au préalable que la nature et l'étendue des besoins à satisfaire soient déterminées avec précision. L'article 7 du décret du 1^{er} février définit la méthode à mettre en œuvre en indiquant que la valeur estimée du contrat de concession: «correspond au chiffre d'affaires total hors taxes du concessionnaire pendant la durée du contrat, eu égard à la nature des prestations qui font l'objet de la concession». En outre l'article 1 de l'article 7 établit une liste non exhaustive des éléments devant être pris en compte pour estimer la valeur :

« 1° La valeur de toute forme d'option et les éventuelles prolongations de la durée du contrat de concession

2° Les recettes perçues sur les usagers des ouvrages ou des services, autres que celles collectées pour le compte de l'autorité concédante ou d'autres personnes

3° Les paiements effectués par l'autorité concédante ou toute autre autorité publique ou tout avantage financier octroyé par l'une de celles-ci au concessionnaire

4° La valeur des subventions ou de tout autre avantage financier octroyés par des tiers pour l'exploitation de la concession

5° Les recettes tirées de toute vente d'actifs faisant partie de la concession

6° La valeur de l'ensemble des fournitures et services mis à la disposition du concessionnaire par l'autorité concédante, à condition qu'il soit nécessaires à l'exécution des travaux ou à la prestation des services

7° Toutes primes ou tous paiements au profit des candidats ou des soumissionnaires».

En cas d'allotissement, l'estimation de la valeur du contrat prend en compte la totalité des lots.

L'article 36 de l'ordonnance du 29 janvier 2016, énonce que «l'autorité concédante organise librement la procédure qui conduit au choix du concessionnaire». Cette liberté est toutefois relative puisqu'elle s'entend sous réserve du respect des principes de liberté d'accès à la commande publique, d'égalité de traitement des candidats et de transparence des procédures mais également sans préjudice d'un certain nombre de règles de procédure fixées notamment par le décret du 1^{er} février 2016.

L'article 46 de l'ordonnance ouvre quant à lui, la possibilité pour les concédants d'organiser librement une négociation .

➤ Caractéristiques :

Conformément à l'article 50 de l'ordonnance «lorsque que le contrat de concession emporte occupation du domaine public, il vaut autorisation d'occupation de ce domaine pour sa durée». A ce titre, le concessionnaire peut avoir des droits réels sur les ouvrages et équipements qu'il réalise pendant la durée du contrat.

Une redevance ou un loyer peut être réclamé au concessionnaire, en fonction de l'économie générale du contrat, si celui-ci emporte occupation du domaine (article L. 2125-1 du CG3P). Cela permet ainsi d'éviter l'existence de flux financiers croisés entre la personne publique et son cocontractant

ainsi que le recours à des mécanismes de refacturation de la redevance, majorée de TVA. L'article L. 2125-1 du CG3P précise que « lorsque ce contrat s'exécute au seul profit de la personne publique, l'autorisation pourra même être délivrée gratuitement ».



Textes de référence

- Ordonnance n°2016-65 du 29 janvier 2016 relative aux contrats de concession
- Décret n° 2016-86 du 1er février 2016 relatif aux contrats de concession

2 La valorisation pour le compte ou les besoins d'un tiers

Les outils de la valorisation immobilière pour le compte ou besoin d'un tiers diffèrent selon que l'action porte sur le domaine privé ou public.

a. La distinction entre domaine public et domaine privé

La loi détermine les critères d'appartenance d'un bien au domaine public ou au domaine privé: l'identification du domaine privé est aujourd'hui déterminée par référence négative au domaine public, **les biens appartenant au domaine privé étant ceux qui ne répondent pas aux critères du domaine public** (Article L.2211-1 du CG3P).

Concernant la consistance du domaine public immobilier, le CG3P dispose que le domaine public d'une personne publique :

« (...) est constitué des biens lui appartenant qui sont soit affectés à l'usage direct du public, soit affectés à un service public pourvu qu'en ce cas ils fassent l'objet d'un aménagement indispensable à l'exécution des missions de ce service public » (Article L. 2111-1 du CG3P);

« Font également partie du domaine public les biens des personnes publiques mention-

nées à l'article L. 1 qui, concourant à l'utilisation d'un bien appartenant au domaine public, en constituent un accessoire indissociable » (Article L. 2111-2 CG3P).

Ainsi, pour faire partie du domaine public, le bien immobilier, propriété d'une personne publique, doit :

– être affecté à « l'usage direct du public »
– ou être affecté « à un service public » et, dans cette hypothèse, avoir également fait l'objet d'« un aménagement indispensable à l'exécution des missions de ce service public ». Cette rédaction a restreint les critères de qualification du domaine public, en exigeant que l'aménagement à l'exécution des missions du service public soit « indispensable », alors que l'état antérieur du droit exigeait simplement un aménagement « spécial ».

– ou constituer « l'accessoire indissociable » et « concour[ir] à l'utilisation d'un bien » du domaine public. Concernant cette hypothèse, un auteur considère que « la rédaction retenue exprime en effet la **double exigence d'un lien fonctionnel de nécessité et d'un lien physique entre la dépendance domaniale en cause et l'accessoire qui lui est attaché** et placé sous ce même régime de domanialité publique » (Y. Gaudemet, Traité de droit administratif des biens, Tome 2, L.G.D.J, Lextenso éditions, 14e édition, pt. 203).

b. L'entrée d'un bien immobilier dans le domaine public

Un acte de classement dans le domaine public n'est pas nécessaire (Article L. 2111-3 du CG3P) : **c'est l'affectation du bien immobilier, c'est-à-dire l'usage dont il fait effectivement l'objet, qui a pour effet de l'incorporer, le cas échéant, au domaine public.**

Les critères prévus par le CG3P s'appliquent aux biens publics affectés à un service public depuis l'entrée en vigueur du CG3P le 1^{er} juillet 2006 ou encore en cours d'affectation à cette date (Y. Gaudemet, Traité de droit administratif des biens, Tome 2, L.G.D.J, Lextenso éditions, 14e édition, pt. 79 bis).

La jurisprudence a également admis l'application de la domanialité publique à des

biens en considération de l'affectation au public ou au service public qu'ils doivent ultérieurement recevoir, c'est-à-dire qu'un bien peut être considéré comme appartenant au **domaine public par anticipation**, théorie également dite de la «**domanialité publique virtuelle**» (CE, 6 mai 1985, req. n° 41589 et n° 41699).

Egalement, il existe des situations dans lesquelles la jurisprudence a fait application d'une **domanialité publique globale** en classant sous le même régime de domanialité publique l'ensemble des biens inclus dans une emprise foncière déterminée, y compris des biens qui n'étaient pas encore affectés au service public (Y. Gaudemet, *Traité de droit administratif des biens*, Tome 2, L.G.D.J., Lextenso éditions, 14e édition, pt. 189. Cf par ex. CAA Marseille, 28 déc. 1998, req. n° 96MA11922).

La jurisprudence récente semble néanmoins évoluer vers une conception restrictive de la domanialité publique globale. Ainsi, le Conseil d'Etat a pu considérer que les appartements «situés dans un ensemble immobilier partiellement occupé par un service public» ne remplissaient pas le critère de l'accessoire indispensable (CE, 11 déc. 2008, req. n° 309260).



c. La sortie d'un bien immobilier du domaine public

La **sortie du domaine public** est possible lorsque le bien ne remplit plus les conditions d'affectation au service public ou à l'usage direct du public; il doit alors obligatoirement faire l'objet d'un acte formel de déclassement (*Article L. 2141-1 du CG3P*).

La sortie du domaine public nécessite ainsi une **double condition**, tenant à (i) une désaffectation à l'usage direct ou à un service public (**acte matériel**) (ii) et à un acte admi-

nistratif de déclassement (**acte formel**) (CAA Nancy, 10 juin 2013, req. n° 12NC00341).

Le Conseil d'Etat a également jugé que l'entrée en vigueur du CG3P, le 1er juillet 2006, n'a pas eu pour effet d'entraîner le déclassement de biens qui auraient appartenu antérieurement au domaine public, mais n'en rempliraient plus les conditions légales depuis le 1er juillet 2006 (CE, 3 oct. 2012, req. n° 353915).

Par conséquent, pour déterminer si un bien immobilier appartient au domaine public ou privé, et si son incorporation au domaine public est susceptible d'être intervenue avant le 1er juillet 2006, date de l'entrée en vigueur du CG3P, il convient de se référer aux critères antérieurs de domanialité publique.

Enfin, le CG3P a consacré la technique du **déclassement par anticipation** pour certains immeubles, ce qui correspond à une sortie par anticipation du domaine public, de biens encore matériellement affectés à un service public:

«Par dérogation à l'article L. 2141-1, le déclassement d'un immeuble appartenant au domaine public artificiel des personnes publiques et affecté à un service public ou à l'usage direct du public peut être prononcé dès que sa désaffectation a été décidée alors même que les nécessités du service public ou de l'usage direct du public justifient que cette désaffectation ne prenne effet que dans un délai fixé par l'acte de déclassement. Ce délai ne peut excéder trois ans. Toutefois, lorsque la désaffectation dépend de la réalisation d'une opération de construction, restauration ou réaménagement, cette durée est fixée ou peut être prolongée par l'autorité administrative compétente en fonction des caractéristiques de l'opération, dans une limite de six ans à compter de l'acte de déclassement. En cas de vente de cet immeuble, l'acte de vente stipule que celle-ci sera résolue de plein droit si la désaffectation n'est pas intervenue dans ce délai. L'acte de vente comporte également des clauses relatives aux conditions de libération de l'immeuble par le service public ou de reconstitution des espaces affectés à l'usage direct du public, afin de garantir la continuité des services publics ou l'exercice des libertés dont le domaine est le siège».

d. Le domaine privé immobilier par détermination de la loi

Le domaine privé est défini par référence négative au domaine public, les biens appartenant au domaine privé étant ceux qui ne répondent pas aux critères du domaine public.

Les articles L.2211-1 et L. 2212-1 du CG3P intègrent dans le domaine privé notamment les réserves foncières (1.) et les immeubles de bureaux, sous certaines conditions (2.).



1. Les réserves foncières

L'article L. 2211-1 du CG3P prévoit que **les réserves foncières** font partie du domaine privé :

«Font partie du domaine privé les biens des personnes publiques mentionnées à l'article L. 1, qui ne relèvent pas du domaine public par application des dispositions du titre Ier du livre Ier.

Il en va notamment des réserves foncières».

La doctrine indique que :

«Les réserves foncières sont des biens immobiliers acquis par les personnes publiques, le cas échéant par voie d'expropriation ou par l'exercice du droit de préemption urbain en vue de permettre la réalisation future d'une action ou opération d'aménagement» (Comm. Ph. Yolka sous l'art. L. 2212-1 du «Code général de la propriété des personnes publiques» commenté, LexisNexis, 2014).

Elle ajoute que *«ces biens figurent dans le domaine privé, à défaut d'affectation publique. L'article L. 2211-1, alinéa 2, consacre ici une solution jurisprudentielle bien établie».*

Ainsi, pour que la réserve foncière appartienne bien au domaine privé, il faut qu'elle ne soit ni affectée *«à l'usage direct du public»*, ni affectée *«à un service public pourvu qu'en ce cas (elle fasse] l'objet d'un aménagement indispensable à l'exécution des missions de ce service public»* (Article L. 2111-1 du CG3P).

Les réserves foncières sont constituées afin de répondre aux objets définis à l'article L. 300-1 du code de l'urbanisme, à savoir :

«Les actions ou opérations d'aménagement ont pour objet de mettre en œuvre un projet urbain, une politique locale de l'habitat, d'organiser le maintien, l'extension ou l'accueil des activités économiques, de favoriser le développement des loisirs et du tourisme, de réaliser des équipements collectifs ou des locaux de recherche ou d'enseignement supérieur, de lutter contre l'insalubrité et l'habitat indigne ou dangereux, de permettre le renouvellement urbain, de sauvegarder ou de mettre en valeur le patrimoine bâti ou non bâti et les espaces naturels».

Les personnes habilitées à constituer des réserves foncières sont définies à l'article L. 221-1 du code de l'urbanisme :

«L'Etat, les collectivités locales, ou leurs groupements y ayant vocation, les syndicats mixtes, les établissements publics mentionnés aux articles L. 321-1 et L. 324-1 et les grands ports maritimes sont habilités à acquérir des immeubles, au besoin par voie d'expropriation, pour constituer des réserves foncières en vue de permettre la réalisation d'une action ou d'une opération d'aménagement répondant aux objets définis à l'article L. 300-1».

Au regard de la liste limitative fixée à l'article L. 221-1 du code de l'urbanisme, **les EPES ne sont pas habilités à acquérir des immeubles pour constituer des réserves foncières.**



2. Les biens immobiliers à usage de bureaux

L'article L. 2211-1 du CG3P prévoit également que font partie du domaine privé **les «biens immobiliers à usage de bureaux, à l'exclusion de ceux formant un ensemble indivisible avec des biens immobiliers appartenant au domaine public».**

Etienne Fatôme considère que la définition de *«biens immobiliers à usage de bureaux»* n'est pas d'une parfaite clarté : *«on entend des locaux qui servent à ce*

que les auteurs de la circulaire n° 96-138 du 14 juin 1996 relative à la réforme de la procédure d'agrément de locaux d'activités économiques en Ile de France (BO min Equip. n° 96/19) appellent « **des activités de bureaux** » c'est-à-dire, précisent ces auteurs, « **des activités de direction, de service, de conseil, d'étude, d'ingénierie, de traitement mécanographique et d'informatique ...** ». Or, si tel est bien le sens dans lequel les auteurs de l'ordonnance ont utilisé l'expression « biens immobiliers à usage de bureaux », **on doit décider que font partie du domaine privé en vertu de cette nouvelle disposition de l'article L. 2 du code du domaine de l'Etat, non seulement les immeubles de bureaux stricto sensu, mais également les immeubles qui comprennent, en plus de bureaux, des installations autres telles que des salles de conférence, des pièces de réception, des espaces de restauration, voire des logements, dès lors qu'il s'agit d'installations liées à ce qu'il est convenu d'appeler, sans que l'on sache très précisément ce que cela recouvre, « des activités de bureaux »**. Cependant, si l'on retenait cette acception des "biens immobiliers à usage de bureau", les hôtels des différents ministères devraient en relever. Or ce n'est pas le cas bien qu'ils comprennent des bureaux, des palais de justice ou des commissariats de police, parce qu'il sont affectés en réalité à des activités difficilement qualifiables d'activités de bureau.

Cette remarque conduit à considérer que, comme d'ailleurs l'expression « biens immobiliers à usage de bureaux » l'indique, ce qui caractérise les biens de ce type ce ne sont pas tant leurs caractéristiques physiques que l'utilisation qui en est faite ou, plus exactement, que ce sont les deux éléments à la fois (E. Fatôme, Le statut des immeubles à usage de bureaux des personnes publiques après l'ordonnance du 19 août 2004, AJDA 2005 p. 584).

Commentant le principe posé à l'article L.2211-1 du CG3P, la doctrine souligne que :

« Les immeubles à usage de bureaux sont les lieux de travail des personnels des administrations; ils sont davantage destinés à être utilisés par les agents publics que par les usagers, même si ces derniers

peuvent y avoir accès. Figurent dans cette catégorie aussi bien les bureaux des services centraux que les bureaux des services déconcentrés, les immeubles administratifs, les préfectures, les cités administratives, **les bureaux des établissements publics, etc. Mais l'appréciation peut être délicate**, comme par exemple pour les services municipaux ayant des bureaux qui ne sont pas tous localisés au même endroit, à l'hôtel de ville, et qui sont dispersés, selon les services, dans plusieurs immeubles d'une même commune. Dans cette hypothèse, on serait probablement en présence de bureaux faisant partie du domaine privé. En revanche, il faut, semble-t-il, exclure de cette catégorie les « bureaux spécialisés » (selon la terminologie employée par France Domaine), comme les tribunaux ou les commissariats de police.

Ce sont donc des biens qui continuent à être affectés à des services publics, tout en n'étant plus protégés par le régime de la domanialité publique. D'ailleurs, ces immeubles de bureaux, lorsqu'ils appartiennent à l'Etat ou à un établissement public administratif, peuvent être aliénés alors qu'ils continuent à être utilisés par les services de la personne publique. Dans ce cas, l'acte d'aliénation comporte des clauses permettant de préserver la continuité du service public (art. L. 3211-2, p. 440 et art. L. 3211-13, p.454) (« Code général de la propriété des personnes publiques », comm. sous l'article L. 2212-2 du CG3P, Ph. Yolka, 2014, p.347-348).

La jurisprudence s'est toutefois prononcée sur la seconde condition posée à l'article L. 2211-1 du CG3P, tenant à ce que le bien ne forme pas un « **ensemble indivisible avec des biens immobiliers appartenant au domaine public** » :

« Considérant, d'autre part, qu'il résulte de ce qui a été dit plus haut que l'immeuble de la Bourse, eu égard à son affectation au service public et à ses aménagements internes, ne peut être regardé comme à usage de bureaux; que s'il comprend, cependant, certains locaux à usage de bureaux, ces derniers ne peuvent être regardés comme divisibles du reste du bâtiment qui est unique et de forme cir-



culaire et dont les différentes parties sont desservies par une entrée, des escaliers, des ascenseurs et des couloirs communs; que, par suite, et à supposer que les dispositions de l'article L. 2211-1 du code général de la propriété des personnes publiques puissent s'appliquer, elles ne sont pas susceptibles de remettre en cause la domanialité publique des locaux en question» (CAA Paris, 31 juill. 2012, n°12PA00616 et n°12PA00617).

Une lecture a contrario de cet arrêt conduit à considérer que les «biens immobiliers à usage de bureaux», pour être considérés comme divisibles, devraient a minima disposer d'accès et d'espaces de circulation propres.

La doctrine indique également qu'à l'article L. 2211-1, «le codificateur se fonde sur le seul lien physique pour admettre la domanialité publique des bureaux», c'est-à-dire la notion d'«ensemble indivisible ou indissociable» («Code général de la propriété des personnes publiques», comm. sous l'article L. 2212-2 du CG3P, Ph. Yolka, 2014, p.348).

Cet auteur précise que :
«La complexité apparaît alors inévitable pour les gestionnaires publics, puisque selon l'endroit où sont situés les bureaux, le statut domanial variera».



e. Le cas particulier des dons et legs

Les établissements publics de l'Etat peuvent accepter ou refuser les dons et legs qui leur sont faits (Article L. 1121-2 du CG3P). L'acceptation ou le refus des dons et legs est ainsi **autorisée** :

→ par le **conseil d'administration** de l'EPES (Article R. 719-90 du code de l'éducation : «L'acceptation des dons et legs est autorisée par le conseil d'administration dans les conditions prévues par le code général de la propriété des personnes publiques»), lorsqu'ils sont faits «sans charges, conditions ni affectation immobilière»

→ par **arrêté du ministre chargé de l'enseignement supérieur**, lorsqu'ils sont grevés de charges, de conditions ou d'affectation immobilière.

Les biens issus de dons et legs peuvent relever du domaine public ou privé, selon les critères mentionnés précédemment. Mais en tant que propriétés de l'établissement, et non de l'Etat, ils sont gérés selon les règles qui régissent les propriétés des établissements publics.

Les dispositions relatives aux **demandes de révision et de restitution** des dons et legs sont applicables aux EPES mais elles sont strictement encadrées (Articles L. 2222-12 et suiv. du CG3P).





a. Sur le domaine public

• L'autorisation/la convention d'occupation temporaire (AOT/COT)

Les outils de valorisation du domaine public pour le compte ou les besoins d'un tiers sont les suivants :

L'occupation ou l'utilisation privative du domaine public ne peut s'effectuer, aux termes de la loi, qu'en vertu d'un titre exprès (Article L. 2122-1 du CG3P), lequel peut prendre la forme d'une autorisation d'occupation temporaire (« AOT ») ou d'une convention d'occupation temporaire (« COT ») du domaine public (Article R. 2122-1 du CG3P).

Ce titre doit résulter d'un **acte** exprès ; il ne peut aucunement s'agir d'un acte tacite ou non écrit (CE, 19 juin 2015, req. n° 369558). Ce titre doit aussi être nécessairement temporaire (Article L. 2122-2 du CG3P).

Le titre autorisant l'occupation privative du domaine public peut à tout moment être retiré ou résilié : « *L'autorisation mentionnée à l'article L. 2122-1 présente un caractère **précaire et révocable*** » (Article L. 2122-3 du CG3P).

En cas de retrait d'une autorisation d'occupation du domaine public pour un motif d'intérêt général, l'article R. 2125-5 du CG3P prévoit le droit de l'occupant à :

- la restitution de « *la partie de la redevance versée d'avance et correspondant à la période restant à courir* »
- la perception d'une « *indemnité égale,*

sous déduction de l'amortissement calculé dans les conditions fixées par le titre d'autorisation, au montant des dépenses exposées pour la réalisation des équipements et installations expressément autorisés, dans la mesure où ceux-ci subsistent à la date du retrait » (Article R. 2125-5 du CG3P).

La doctrine considère que l'obligation réglementaire prévue à l'article R. 2125-5 du CG3P précité ne vaut que pour les AOT, mais pas pour les COT (L. Richer, Droit des contrats administratifs, 9^{ème} édition, LGDJ, Lextenso éditions, pt 1318) de sorte qu'une COT pourrait ne pas prévoir d'indemnisation en cas de résiliation.

Cette interprétation a été validée par la jurisprudence, puisque le Conseil d'Etat a considéré qu'une stipulation d'une COT pouvait prévoir que l'occupant ne serait pas indemnisé en cas de résiliation unilatérale (CE, 31 juill. 2009, req. n° 316534).

En pratique, le titulaire d'une COT demandera toutefois à ce que la résiliation anticipée fasse l'objet d'une indemnisation, dont le montant sera contractuellement convenu par avance.

Une AOT comme une COT présentent un **caractère personnel** ; toutefois, leur cession à un nouvel occupant est néanmoins possible, sous réserve de l'**accord préalable écrit** de l'autorité gestionnaire (CE, 18 sept. 2015, req. n° 387315).

En principe, l'occupation privative du domaine public donne obligatoirement lieu au paiement d'une redevance : l'article L. 2125-1 du CG3P fixe ce principe, tout en listant les hypothèses dans lesquelles, par exception, l'occupation privative peut être gratuite (Article L. 2125-1 du CG3P).

L'article L. 2125-3 CG3P encadre les modalités de fixation de la redevance : « *La redevance due pour l'occupation ou l'utilisation du domaine public tient compte des **avantages de toute nature procurés au titulaire de l'autorisation*** ».

La jurisprudence admet que ce montant soit fixé d'après la valeur locative (part fixe) et d'après les autres avantages de toute nature procurés au titulaire (part variable) (CE, 10 fév. 1978, Rec. 66).

L'article L. 2125-1 du CG3P, issu de l'ordonnance du 19 avril 2017, prévoit que :

«Lorsque l'occupation du domaine public est autorisée par un contrat de la commande publique ou qu'un titre d'occupation est nécessaire à l'exécution d'un tel contrat, les modalités de détermination du montant de la redevance [d'occupation] sont fonction de l'économie générale du contrat. Lorsque ce contrat s'exécute au seul profit de la personne publique, l'autorisation peut être délivrée gratuitement».

En pratique, cela peut permettre :

→ lorsque le contrat concerné est un marché de partenariat, de prévoir l'absence de redevance d'occupation, option logique dès lors que cette redevance serait en tout état de cause et in fine refacturée à la personne publique à titre de loyer

→ lorsque le contrat concerné est une concession, de fixer le montant de la redevance en tenant compte de la rentabilité escomptée de l'exploitation du concessionnaire.

L'article L. 2125-4 CG3P prévoit enfin que la redevance due est payable d'avance et annuellement, tout en admettant que :

→ lorsque l'AOT ou la COT a une durée inférieure à cinq ans, l'administration puisse réclamer le paiement en une fois pour les cinq ans

→ lorsque l'AOT/la COT excède cinq ans, elle puisse en réclamer le paiement «pour une période quinquennale».



• Conditions de reconnaissance d'un fonds de commerce sur le domaine public

La reconnaissance de la possibilité de l'existence d'un fonds de commerce sur le domaine public a été introduite par la loi relative à l'artisanat, au commerce et aux très petites entreprises, n°2014-626 du 18 juin 2014 (articles 71 et 72), codifiée aux articles L. 2124-32-1 et suivants du CG3P.

L'article L. 2124-32-1 du CG3P reconnaît notamment au bénéfice des occupants du domaine public la possibilité de constituer,

sous réserve de l'existence d'une clientèle propre, un fonds de commerce sur le domaine public :

«Un fonds de commerce peut être exploité sur le domaine public sous réserve de l'existence d'une clientèle propre».

L'exigence d'une clientèle «propre» implique de rechercher l'existence d'une clientèle autonome et prépondérante distincte de celle qui fréquente l'établissement d'accueil (Cass, Plén, 24 avril 1970, Bayait c/ Sté des courses rouennaises).

Sur le domaine public, la clientèle de l'occupant ne doit pas se confondre avec les usagers du domaine public.

Il en résulte que la reconnaissance d'une clientèle propre peut être difficile pour les commerçants situés dans un campus étudiant.

Les éléments de fait qui pourraient être pris en compte par les juridictions pour apprécier l'existence d'une clientèle propre à l'occupant du domaine public sont par exemple :

→ la renommée du commerçant pouvant justifier que son activité est indépendante de l'attractivité du domaine public sur lequel est situé le fonds de commerce

→ le fait que la clientèle du commerçant continue à exister alors qu'il n'est plus implanté sur le domaine public

→ le fait que le commerce reste accessible à sa clientèle alors même que la dépendance domaniale d'implantation est momentanément fermée au public

→ l'existence d'accès au commerce dissociables ou divisibles du domaine public ; une autonomie de gestion suffisante du commerçant par rapport à la personne publique gestionnaire du domaine public.

Dans une décision en date du 24 novembre 2014 (CE, 24 novembre 2014, Société des remontées mécaniques les Houches Saint Gervais, req. N°352402) , le Conseil d'Etat a affirmé que la possibilité de constituer un fonds de commerce n'était applicable qu'aux COT conclues après l'entrée en vigueur de la loi du 18 juin 2014, qui introduit l'article L. 2124-32-1 du CG3P.

En cas de résiliation de l'autorisation d'occupation du domaine public, la perte du fonds de commerce pourrait être considérée comme constituant un préjudice indemnisable (CAA Lyon, 17 décembre 2015, req.n°14LY03708).

Cependant, la personne publique peut limiter cette indemnisation dans l'acte d'autorisation, conformément aux dispositions précitées de l'article L. 2122-9 du CG3P.

La reconnaissance de l'existence de fonds de commerce sur le domaine public pose la question de savoir si les dispositions du code de commerce, reconnaissant un droit à renouvellement d'un bail commercial (l'article L. 145-14 du Code de commerce encadre le refus de renouvellement d'un bail commercial par le bailleur), pourraient être applicables en cas de non renouvellement d'un titre d'occupation par une personne publique.

Sur ce point, les dépendances du domaine public ne pouvant se voir appliquer le statut des baux commerciaux, la reconnaissance du fonds de commerce sur le domaine public ne devrait pas avoir pour effet d'instituer un droit au renouvellement des titres d'occupation qui sont, par principe, précaires et révocables.

1 - L'autorisation / la convention d'occupation temporaire (AOT/COT) simple

➤ Objet :

Il s'agit de permettre l'occupation ou l'utilisation privative du domaine public contre la perception d'une redevance. L'objet du contrat est libre sous réserve que l'activité du bénéficiaire respecte l'affectation de la dépendance

➤ Passation :

Un nouvel article L. 2122-1-1 du Code général de la propriété des personnes publiques indique que «sauf dispositions législatives contraires, lorsque le titre mentionné à l'article L. 2122-1 permet à son titulaire d'occuper ou d'utiliser le domaine public en vue d'une exploitation économique, l'autorité compétente organise librement une procédure de sélection préalable présentant toutes les garanties d'impartialité et de transparence, et comportant des mesures de publicité permettant aux candidats potentiels de se manifester».

La notion d'«exploitation économique» revêt une définition extensive issue du droit européen, et recouvre toute activité rémunérée, qu'elle ait un caractère économique, culturel, social ou autre.

La rémunération consiste en une contrepartie économique révélant l'existence d'un marché, c'est-à-dire l'existence d'une offre et d'une demande pour les biens ou services en cause.

Sont généralement considérées comme n'étant pas une exploitation économique, les activités relatives à l'exercice de l'autorité publique (missions de police), à l'enseignement public, et les activités exclusivement sociales (appréciées restrictivement).

Le fait que l'opérateur qui sollicite une autorisation ne poursuive pas un but lucratif (par exemple, une association) n'équivaut pas nécessairement à une absence de rémunération : en fonction de son activité, une association peut être considérée comme assurant une «exploitation économique» au sens de l'ordonnance qui précède.

La procédure de sélection préalable est «librement» organisée par l'autorité compétente (L. 2122-1-1 du CG3P). En pratique, elle devrait consister à faire en sorte que tous les candidats potentiels puissent se manifester par le biais d'une publicité préalable, qu'ils soient traités de la même façon, qu'ils reçoivent le même niveau d'information et que les règles de la consultation, notamment les critères d'attribution du titre et leurs conditions de mise en œuvre, soient préalablement portées à leur connaissance sans pouvoir évoluer au cours du processus de sélection.

L'ordonnance prévoit plusieurs exceptions à cette obligation de mise en concurrence préalable.



En premier lieu, seule une publicité préalable «de nature à permettre la manifestation d'un intérêt pertinent et à informer les candidats potentiels sur les conditions générales d'attribution» sera exigée lorsque «l'occupation ou l'utilisation autorisée est de courte durée ou que le nombre d'autorisations disponibles pour l'exercice de l'activité économique projetée n'est pas limité» (nouvel article L. 2122-1-1 al. 2 du CG3P).

Il s'agit d'hypothèses dans lesquelles l'organisation d'une véritable procédure de mise en concurrence serait soit trop contraignante (autorisations nombreuses : manifestations artistiques et culturelles, manifestations d'intérêt local, privatisations temporaires de locaux, etc.), soit superfétatoire (car n'ayant aucun effet sur la concurrence).

Dans le même ordre d'idées, lorsque l'autorisation d'occupation sera la résultante d'une manifestation d'intérêt spontanée, il appartiendra à l'autorité compétente de s'assurer au préalable, par une publicité suffisante, de l'absence d'autre initiative concurrente (nouvel article L. 2122-1-4 du CG3P). Cela prendra vraisemblablement la forme d'un « appel à manifestation d'intérêt » qui sera publié avant l'attribution de l'autorisation ou la conclusion du contrat domanial.

2 -->

En deuxième lieu, le nouvel article L. 2122-1-2 du CG3P prévoit que la procédure de sélection préalable n'est pas applicable dans les cas suivants :

→ quand la délivrance du titre s'insère dans une opération donnant lieu à une procédure présentant les mêmes caractéristiques que la procédure déterminée par le premier alinéa de l'article L. 2122-1-1

→ le titre d'occupation est conféré par un contrat de la commande publique ou sa délivrance s'inscrit dans le cadre d'un montage contractuel ayant, au préalable, donné lieu à une procédure de sélection

→ l'urgence le justifie (la durée du titre ne pouvant alors excéder un an)

→ le titre a pour seul objet de prolonger une autorisation existante, sans que sa durée totale ne puisse excéder celle prévue à l'article L. 2122-2 (cf. infra) ou que cette prolongation excède la durée nécessaire au dénouement, dans des conditions acceptables notamment d'un point de vue économique, des relations entre l'occupant et l'autorité compétente. Cet article devrait permettre, notamment en cas d'investissements supplémentaires, de prolonger un titre d'occupation sans mettre en œuvre de procédure de sélection préalable, sous réserve de respecter l'article L. 2122-2 susvisé qui limite la durée de l'autorisation au temps nécessaire à l'amortissement

des investissements. En tout état de cause, la durée totale de l'occupation ne pourra excéder les durées plafond fixées par la loi (70 ans pour les autorisations d'occupation temporaire; 99 ans pour les baux emphytéotiques administratifs).

3 -->

En troisième lieu, l'autorité compétente pourra délivrer des titres à l'amiable lorsque les obligations susmentionnées s'avèrent impossibles à mettre en œuvre ou injustifiées (nouvel article L. 2122-1-3 du CG3P), ce qui, selon le texte, recouvre notamment les situations suivantes :

→ lorsqu'une seule personne est en droit d'occuper la dépendance du domaine public en cause (cas, par exemple, d'une exclusivité justifiée par des raisons artistiques et culturelles ou tenant à des droits d'exclusivité)

→ lorsque le titre est délivré à une personne publique dont la gestion est soumise à la surveillance directe de l'autorité compétente ou à une personne privée sur les activités de laquelle l'autorité compétente est en mesure d'exercer un contrôle étroit (exception qui se rapproche de celle de la quasi-régie - in house en matière de commande publique -, mais dont les conditions apparaissent plus souples)

→ lorsqu'une première procédure de sélection s'est révélée infructueuse ou qu'une publicité suffisante pour permettre la manifestation d'un intérêt pertinent est demeurée sans réponse

→ lorsque les caractéristiques particulières de la dépendance, notamment géographiques, physiques, techniques ou fonctionnelles, ses conditions particulières d'occupation ou d'utilisation, ou les spécificités de son affectation le justifient au regard de l'exercice de l'activité économique projetée (il s'agira des terrasses de café, par exemple)

→ lorsque des impératifs tenant à l'exercice de l'autorité publique ou à des considérations de sécurité publique le justifient.

Précisons que - à la différence des exceptions prévues à l'article L. 2122-1-2 susvisé - si elle invoque l'une de ces dérogations, l'autorité compétente devra rendre publiques les considérations de droit et de fait l'ayant conduite à ne pas mettre en œuvre la procédure de

sélection préalable prévue à l'article L. 2122-1-1 du CG3P (nouvel article L. 2122-1-3 dernier alinéa du CG3P).

En synthèse : l'autorité compétente dispose d'une grande marge d'appréciation sur les modalités d'attribution d'un titre entrant dans le champ de l'obligation de sélection impartiale, transparente et publique (elle « organise librement une procédure de sélection préalable »).

S'agissant des modalités de publicité, certains auteurs proposent de s'inspirer, en les adaptant, des dispositions applicables aux cessions d'immeubles du domaine privé de l'Etat (art R3211-4 du CG3P, résumées au §2.4 ci-après).

Cette publicité pourrait reposer sur l'insertion d'un avis dans une publication à diffusion locale, nationale ou internationale habilitée à recevoir des annonces légales ou dans une publication spécialisée dans le secteur de l'immobilier ou encore dans une publication par voie électronique.

Le choix des modes de publication dépendra de la nature et de l'importance de l'occupation envisagée.

L'avis devrait comporter a minima :

- la localisation et les caractéristiques du bien concerné
- l'identification et les coordonnées du gestionnaire du bien
- les conditions dans lesquelles la sélection des candidats sera effectuée le cas échéant.

S'agissant de la procédure de sélection, l'EPES devra veiller à respecter les principes de transparence et de non-discrimination.

Il pourrait être envisagé la rédaction d'un règlement de la consultation fixant les règles de la procédure et un cahier des charges décrivant les contraintes d'usage du domaine public, les droits de l'occupant et les attentes de l'EPES quant aux conditions techniques et financières de l'occupation domaniale. Il conviendra d'accompagner ces documents d'un projet d'AOT/de COT dont certaines clauses seront complétées ou précisées par les candidats.



Enfin, s'agissant de la publicité préalable, à effectuer en cas de délivrance d'un titre d'occupation de courte durée (par exemple la location d'amphithéâtres pour une journée), ou lorsque le nombre d'autorisations n'est pas limité, l'EPES pourrait présenter ses tarifs sur son site internet et effectuer, également sur son site, la publicité préalable à la délivrance.

➤ **Caractéristiques :**

DURÉE :

La durée est fonction de la nature de l'activité et de celle des ouvrages autorisés, et compte tenu de l'importance de ces derniers, sans pouvoir excéder 70 ans.

CARACTÈRE DU DROIT RÉEL :

Lorsque l'AOT/COT n'a pas été accordée en vue de répondre aux besoins de service public auquel le domaine est affecté, l'occupant est, sauf prescription contraire, propriétaire pendant la durée du titre des installations superficielles qu'il a édifiées ou acquises.

LOYER :

Toute occupation du domaine public donne lieu au paiement d'une redevance. Cette dernière tient compte des avantages de toute nature procurés au titulaire de l'autorisation (art L.2125-3 CG3P). L'article L.2125-1 prévoit que l'autorisation peut être délivrée gratuitement lorsque l'occupation intéresse un service public ou lorsqu'elle contribue directement à assurer la conservation du domaine public lui-même.

CESSION DES DROITS RÉELS :

Une AOT/COT est délivrée à titre personnel et présente un caractère intuitu personae. Toutefois, il est admis qu'elle puisse faire l'objet d'une cession, sous réserve de l'accord préalable écrit de l'autorité gestionnaire.

L. 2122-7 du CG3P dispose que : « De tels transferts ne peuvent intervenir lorsque le respect des obligations de publicité et de sélection préalables à la délivrance d'un titre s'y oppose ».

Il ne sera donc possible de céder un titre que si sa délivrance n'est pas soumise à des obligations de publicité et de sélection préalables.

SORT DES CONSTRUCTIONS

EN FIN DE BAIL :

À l'issue du titre d'occupation, les ouvrages,

constructions et installations de caractère immobilier existant sur la dépendance domaniale occupée doivent être démolis, soit par le titulaire de l'autorisation, soit à ses frais, à moins que leur maintien en l'état n'ait été prévu expressément par le titre d'occupation ou que l'autorité compétente ne renonce en tout ou partie à leur démolition.

2- L'autorisation / la convention d'occupation temporaire (AOT / COT) constitutive de droits réels

➤ Objet :

Il s'agit de conférer au titulaire de l'autorisation ou de la convention un droit réel sur les ouvrages, constructions et installations de caractère immobilier qu'il réalise. L'activité exercée par le bénéficiaire doit être compatible avec l'affectation du domaine public. L'autorisation accordée par la personne publique est en principe soumise à redevance.

➤ Passation :

Voir le chapitre Passation de la partie 1 - L'autorisation / la convention d'occupation temporaire (AOT/COT) simple, pages 62, 63 et 64.

➤ Caractéristiques :

DURÉE :

Elle est fonction de la durée d'amortissement des constructions réalisées par l'occupant.

CARACTÈRE DU DROIT RÉEL :

Le titre confère à son titulaire un droit réel sur les ouvrages, constructions et installations de caractère immobilier qu'il réalise. L'attribution de droits réels permet :

→ d'avoir recours à l'hypothèque pour garantir les emprunts contractés

→ de conclure des contrats de crédit-bail. Dans ce cas, le contrat comporte des clauses permettant de préserver les exigences de service public.

LOYER :

Toute occupation du domaine public donne lieu au paiement d'une redevance. Cette dernière tient compte des avantages de toute nature procurés au titulaire de l'autorisation (art L.2125-3 CG3P).

MODALITÉS DE CALCUL :

Références à la valeur locative et au chiffre d'affaires (avis CE, 28 mars 1997). Aux termes de l'article L. 2125-4 CG3P, la redevance due est payable d'avance et annuellement. Lorsque la COT a une durée inférieure à cinq ans l'administration peut réclamer la somme en un seul versement.

CESSION DES DROITS RÉELS :

Une AOT est délivrée à titre personnel et présente un caractère intuitu personae. Toutefois, il est admis qu'elle puisse faire l'objet d'une cession, sous réserve de l'accord préalable écrit de l'autorité gestionnaire.

L'article L. 2122-7 du CG3P dispose que : « De tels transferts ne peuvent intervenir lorsque le respect des obligations de publicité et de sélection préalables à la délivrance d'un titre s'y oppose ».

Il ne sera donc possible de céder un titre que si sa délivrance n'est pas soumise à des obligations de publicité et de sélection préalables.

SORT DES CONSTRUCTIONS EN FIN DE BAIL :

À l'issue du titre d'occupation, les ouvrages, constructions et installations de caractère immobilier existant sur la dépendance domaniale occupée doivent être démolis, soit par le titulaire de l'autorisation, soit à ses frais, à moins que leur maintien en l'état n'ait été prévu expressément par le titre d'occupation ou que l'autorité compétente ne renonce en tout ou partie à leur démolition.



Textes de référence

- Article L. 2122-1 du CG3P et Article R. 2122-1 du CG3P pour les AOT et COT
- Article L. 2122-6 du CG3P pour les AOT et COT constitutives de droits réels
- Article L.2122-10 CG3P et L. 2122-6 CG3P sur les conditions d'octroi et de durée
- Les dispositions des nouveaux articles L. 2122-1 et suivants du CG3P, applicables depuis le 1^{er} juillet 2017
- Article L. 2124-32-1 du CG3P reconnaît notamment la possibilité de constituer un fonds de commerce sur le domaine public, sous réserve de l'existence d'une clientèle propre





b. Sur le domaine privé

Les outils de valorisation du domaine privé pour le compte ou les besoins d'un tiers sont des contrats de droit privé. On les distinguera selon la typologie suivante :

1- Le bail simple

› Objet :

Contrat de location pour lequel le loueur ou bailleur s'engage, moyennant un prix que l'autre partie s'engage également à payer, pour un temps déterminé, à lui permettre de jouir d'un bien mobilier ou immobilier.

› Passation :

Procédure libre (article L. 2221-1 CG3P). Application de la liberté du commerce et de l'industrie, de la liberté d'entreprendre et du droit de la concurrence.

› Caractéristiques :

DURÉE :

La durée du bail est librement fixée entre le bailleur et le locataire.

CARACTÈRE DU DROIT RÉEL :

Le preneur n'est pas titulaire d'un droit réel, mais d'un simple droit de jouissance.

LOYER :

Le loyer est librement fixé entre les parties. Il ne peut toutefois être consenti à

des conditions qui en feraient une mesure de soutien aux entreprises qui contreviendrait au droit des aides d'Etat. La valeur de marché doit dans ce cas être systématiquement recherchée.

SORT DES TRAVAUX :

Lorsqu'un preneur donne congé de son bail, il a l'obligation de rendre le bien dans l'état dans lequel il l'a trouvé. En application du principe d'accession, le bailleur devient propriétaire des constructions en fin de bail. L'article 555 alinéa 4 du Code civil prévoit une possibilité d'indemnisation pour le locataire lorsque les constructions ont été réalisées de bonne foi, c'est-à-dire avec l'autorisation du bailleur (sous réserve de dispositions contractuelles contraires).

2- Le bail à construction

› Objet :

Constitue un bail à construction, le bail par lequel le preneur s'engage, à titre principal, à édifier des constructions sur le terrain du bailleur et à les conserver en bon état d'entretien pendant toute la durée du bail. Il permet la dissociation du coût de la construction du coût du foncier et, pour le promoteur, de construire sans avoir à supporter le prix du foncier et, aux propriétaires, de se constituer un patrimoine à long terme sans avoir à supporter le coût de la construction

› Passation :

Procédure libre (article L. 2221-1 CG3P). Application de la liberté du commerce et de l'industrie, de la liberté d'entreprendre et du droit de la concurrence.

› Caractéristiques :

DURÉE :

Le bail à construction est prévu pour une durée limitée, obligatoirement comprise entre 18 et 99 ans. Il ne peut se prolonger par tacite reconduction.

CARACTÈRE DU DROIT RÉEL :

L'opérateur dispose d'un titre d'occupation en vertu duquel il peut librement apporter son droit en garantie de financements bancaires.

LOYER :

Le bail à construction doit comporter des loyers substantiels (CA Paris, 19 décembre 1989). Le loyer peut se matérialiser par une somme d'argent ou en nature, par remise des constructions en fin de bail par exemple, l'article L. 251-5 al 1 dispose que « Le prix du bail peut consister, en tout ou partie, dans la remise au bailleur, à des dates et dans des conditions convenues, d'immeubles ou de fractions d'immeubles ou de titres donnant vocation à la propriété ou à la jouissance de tels immeubles. »

Le bail à construction ne doit pas relever de la définition d'un marché public de travaux ou d'une concession de travaux. La personne publique doit donc s'abstenir d'exercer une influence déterminante sur la conception de l'ouvrage.

CESSION DES DROITS RÉELS :

Le preneur peut librement céder tout ou partie de ses droits.

SORT DES CONSTRUCTIONS**EN FIN DE BAIL :**

Les parties conviennent de leurs droits respectifs de propriété sur les constructions existantes et sur les constructions édifiées. A défaut, le bailleur en devient propriétaire en fin de bail et profite des améliorations.



3- Le bail emphytéotique

› Objet :

Le bail emphytéotique permet d'attribuer au preneur des droits réels immobiliers pour opérer tous changements de destination des locaux, toutes transformations des immeubles, sous réserve toutefois que ces changements n'entraînent pas une diminution de la valeur du fonds.

L'emphytéote n'a pas l'obligation de réaliser des constructions.

› Passation :

Procédure libre (article L. 2221-1 CG3P). Application de la liberté du commerce et de l'industrie, de la liberté d'entreprendre et du droit de la concurrence.

› Caractéristiques :**DURÉE :**

Comprise entre 18 et 99 ans.

CARACTÈRE DU DROIT RÉEL :

L'opérateur dispose d'un titre d'occupation en vertu duquel il peut librement apporter son droit en garantie de financements bancaires.

LOYER :

La loi ne comporte aucune disposition relative à la fixation du montant du canon emphytéotique. Le loyer peut être modique lorsqu'une clause du contrat oblige le preneur à apporter des améliorations au fonds. Toutefois, à l'instar du bail simple, le bail emphytéotique ne peut être consenti à des conditions qui en feraient une mesure de soutien aux entreprises qui contreviendrait au droit des aides d'Etat.

CESSION DES DROITS RÉELS :

Le régime juridique du bail emphytéotique est incompatible avec toutes clauses qui seraient de nature à limiter la cession par l'emphytéote des DR qu'il tient du bail. Ex: interdiction d'une clause qui interdit purement et simplement toute cession (C.Cass 15 mars 1983) ou d'une clause en vertu de laquelle le preneur ne peut céder son droit au bail qu'avec l'autorisation du bailleur (C.Cass, 29 avril 2009).

SORT DES CONSTRUCTIONS**EN FIN DE BAIL :**

Les constructions édifiées par l'emphytéote deviennent la propriété du bailleur en fin de bail par la voie de l'accession. Le bailleur ne doit verser aucune indemnité au preneur en fin de bail. Mais il est possible que les parties conviennent d'une indemnisation du preneur.



4- Le bail commercial

› Objet :

Le bail commercial donne au locataire un droit qui vient directement porter atteinte à l'usage du droit de propriété traditionnel. Le bail doit porter sur des « immeubles ou locaux dans lesquels un fonds est exploité » Ce fonds doit appartenir « soit à un commerçant ou à un industriel immatriculé au

registre du commerce et des sociétés, soit à un chef d'une entreprise immatriculée au répertoire des métiers, accomplissant ou non des actes de commerce.

➤ Passation :

Procédure libre (article L. 2221-1 CG3P). Application de la liberté du commerce et de l'industrie, de la liberté d'entreprendre et du droit de la concurrence.

➤ Caractéristiques :

DURÉE :

Minimale de 9 ans. A l'échéance du bail, le preneur bénéficie d'un droit au renouvellement de son bail. Si le bailleur lui refuse le renouvellement, il doit alors lui verser une indemnité d'éviction sauf les cas prévus aux articles L.145-17 (immeuble détruit, démolition et reconstruction de l'immeuble).

CARACTÈRE DU DROIT RÉEL :

Le preneur n'est pas titulaire d'un droit réel, mais d'un simple droit de jouissance.

LOYER :

Le montant initial du loyer n'est pas réglementé et est fixé librement par les parties au contrat. En général le loyer est basé sur la valeur locative du bien, ce qui écarte l'application des restrictions européennes liées aux aides d'Etat. Le loyer peut être révisé tous les trois ans, ou faire l'objet d'une nouvelle proposition lors du renouvellement du bail.

SORT DES CONSTRUCTIONS :

La modification (construction ou amélioration) du bien par le locataire nécessite l'accord du propriétaire. En application du principe d'accession, le bailleur devient propriétaire des constructions en fin de bail. L'article 555 alinéa 4 du Code civil prévoit une possibilité d'indemnisation pour le locataire lorsque les constructions ont été réalisées de bonne foi, c'est-à-dire avec l'autorisation du bailleur (sous réserve de dispositions contractuelles contraires).



Textes de référence

• Article L. 2222-1 à L. 2222-5-1 du CG3P sur les baux immobiliers conclus sur des dépendances du domaine privé

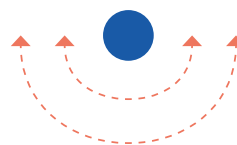
• Article R. 2222-1 à R. 2222-5 du CG3P

• Articles 1713 à 1778 du code civil : bail « simple »

• Articles L. 251-1 et suivants du Code de la construction et de l'habitation : bail à construction

• Articles L. 451-1 et suivants du Code rural et de la pêche : bail emphytéotique

• Articles L. 145-1 à L. 145-60 du code de commerce : bail commercial



c. Structures de portage

Au-delà des contrats précités, la valorisation immobilière peut également transiter par la création de structures juridiques distinctes de l'EPSCP.

En effet, les comparaisons internationales font apparaître des modèles étrangers dans lesquels les universités confient à des entités qu'elles contrôlent (filiales, fondations) le soin de gérer et/ou valoriser le patrimoine universitaire. Cette possibilité apparaît également comme un levier de simplification afin de faire face à la professionnalisation requise en la matière. L'article L. 711-1 du code de l'éducation, qui pose les principes applicables aux EPSCP et leurs modes d'intervention, prévoit ainsi la possibilité de confier les missions de gestion et de valorisation du patrimoine universitaire à des filiales ou groupements.



1 - Création de filiales

➤ Objet :

Activité économique, dont la gestion et la valorisation du patrimoine immobilier des EPSCP

➤ Modalités de création :

Délibération du CA soumise à approbation conjointe du recteur et du DRFIP ou, pour les établissements qui lui sont directement rattachés, du ministre chargé de l'enseignement supérieur et du CBCM. Pour que l'entité créée soit qualifiée de filiale, il faut que l'EPSCP détienne au moins 50% des parts de la société. Sinon, on parle de simple prise de participation. Création pour une durée indéterminée.

➤ Caractéristiques :

COMPOSITION :

Personne morales ou physiques. La participation de collectivités est possible mais soulève parfois des difficultés d'ordre réglementaire.

GOVERNANCE :

selon le type de structure (SA, SAS, SARL...)

REPRÉSENTATION LÉGALE :

Le gérant (SARL) ou le président (SA) de la société.

FINANCEMENT PUBLIC :

Possible sans limite, sous réserve du droit des aides d'Etat et du droit de la commande publique.

RÉGIME BUDGÉTAIRE ET FINANCIER :

Droit privé.

RÉGIME FISCAL :

Droit commun des sociétés (IS, TVA...).

STATUT DU PERSONNEL :

Droit privé.

MODALITÉS DE DISSOLUTION :

- l'expiration du temps pour lequel la société a été constituée
 - la réalisation ou l'extinction de son objet
 - l'annulation du contrat de société
 - d'une décision judiciaire
 - toute autre cause prévue par les statuts
- La dissolution de la société n'a d'effet à l'égard des tiers qu'à compter de sa publication. La personnalité morale subsiste pour les besoins de la liquidation et jusqu'à la clôture de celle-ci.



Focus

L'action « Sociétés universitaires et de recherche », dotée de 400 M€ de fonds propres et dont l'opérateur est la Banque des territoires - Caisse des Dépôts et consignations (CDC), vise à renforcer l'autonomie des universités, des écoles ou de leurs regroupements en soutenant les établissements qui souhaitent expérimenter de nouveaux modes de gestion leur permettant de valoriser l'ensemble de leurs compétences et de leurs actifs.

Il s'agit de leur donner les moyens d'exercer au mieux leurs missions et de renforcer leur attractivité en tirant le meilleur parti de leur patrimoine matériel et immatériel, en faisant évoluer leur modèle économique et en diversifiant leurs ressources.

Ces sociétés peuvent couvrir un large spectre d'activités, allant de la gestion immobilière à la valorisation de l'expertise en matière de formation, de recherche et d'innovation, en passant par l'exploitation d'infrastructures partagées avec des entreprises.

Il est prévu à cet effet que le PIA 3 intervienne en fonds propres ou quasi fonds propres, selon le principe de l'investisseur avisé, dans des sociétés adossées à des établissements d'enseignement supérieur et de recherche publics ou privés à but non lucratif, afin de développer des activités qui revêtent une dimension stratégique et qui offrent de réelles perspectives de retour sur investissement: la gestion et la valorisation du patrimoine universitaire, le développement de la formation continue, qui constitue un important enjeu socio-économique, l'exploitation de plateformes technologiques partagées, d'hôtels d'entreprises ou encore d'incubateurs, la valorisation de collections, la vente de produits ou de services issus de la recherche (logiciels, outils d'aide à la décision, analyses de bases de données, etc.).

Ces investissements favoriseront notamment la mixité des campus en associant, dans un périmètre donné, les entreprises, la formation et la recherche publique et privée. Ils s'inscriront dans un projet d'autonomie plus large, permettant d'ouvrir le site à de nouveaux partenariats, de dégager de nouvelles ressources et de faire évoluer le modèle économique de certaines activités, au premier rang desquelles la gestion du patrimoine et la formation continue. La Banque des territoires - CDC, en tant qu'opérateur du PIA3, entrera ainsi au capital aux côtés des établissements d'enseignement supérieur et de recherche porteurs et d'investisseurs privés. Ces derniers devront apporter au minimum 30 % des financements.

Objectifs du programme SUR

- Libérer les énergies des établissements d'enseignement supérieur et générer de nouveaux modes de gestion
- Développer de nouveaux modèles économiques, via la création de sociétés de droit privé
- S'inscrire dans une logique d'investissement avisé avec des partenaires publics et privés pour donner de nouvelles marges de manœuvre financière aux établissements.

Les axes d'intervention du programme

› Valoriser le patrimoine immobilier des établissements

L'action entend soutenir les établissements qui développent une ou plusieurs stratégies :

- de valorisation des actifs immobiliers par la mise à disposition de foncier ou de bâtiments à des tiers susceptibles de répondre aux besoins de la communauté universitaire (logements, services, commerces, etc.) ou désireux de bénéficier d'un effet cluster et de l'accès à des plateformes ou à des équipements scientifiques existants ou en projet
- de mise en œuvre de la transition énergétique, grâce à l'optimisation du parc existant, à des travaux de rénovation, à la production d'énergie et le cas échéant à sa revente au réseau
- de développement d'activités rentables, offrant un retour sur investissement signi-

ficatif et porteuses à ce titre d'une transformation majeure de la gestion des actifs immobiliers universitaires.

› Développer et valoriser l'activité de formation continue des établissements

«Le PIA soutient les établissements qui souhaitent confier, conformément aux recommandations du rapport Germinet, la gestion de leur activité de formation continue, en particulier concurrentielle, à des filiales de droit privé.»

Celles-ci peuvent notamment être chargées d'assurer des formations non diplômantes. Elles peuvent également se voir confier des actions de formation à forte valeur ajoutée visant, comme le prévoit l'article L.711-1 du Code de l'éducation, à « faire connaître leurs réalisations » dans le domaine de la recherche à des publics particulièrement intéressés, du fait de leur activité professionnelle, par l'évolution des savoirs, des technologies, des organisations, du droit ou encore des idées et des représentations : techniciens et ingénieurs des centres de recherche et développement des entreprises, cadres des secteurs public et privé, etc.

› Renforcer les liens des établissements avec leur environnement socio-économique

«L'action peut venir en soutien de toute démarche de valorisation du patrimoine matériel et immatériel des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, dès lors que celle-ci repose sur un modèle économique, associe des investisseurs privés et offre la perspective d'un retour sur investissement.»

A cet égard, le cahier des charges de l'appel à manifestations d'intérêt souligne la nécessaire cohérence des projets en lien avec le monde socio-économique avec les outils existants de valorisation de la recherche existants, comme les SATT.

Mise en place d'une mise en concurrence préalable des acteurs privés

Les SUR s'inscrivant dans la logique d'un partenariat public-privé, leur constitution suppose une mise en concurrence des acteurs privés en amont, dont les modali-

tés dépendront du régime juridique retenu, outil de la commande publique ou titre d'occupation domaniale.

La sélection

Le comité d'engagement chargé de sélectionner les projets est composé de représentants de la DGESIP, de la DGRI, de la direction du Trésor, de la direction du Budget, de la DIE, du SGPI, et de la Banque des territoires - (CDC).

La procédure de sélection se déroulera en deux temps :

→ une phase d'entrée en vivier, sur la base de l'examen par un comité d'engagement d'un projet indiquant la nature des activités susceptibles d'être confiées à la société universitaire et de recherche, le modèle économique de ces activités, le besoin de financement, le tour de table envisagé et les actionnaires pressentis, les perspectives de retour sur investissement et la place du projet dans la stratégie globale de l'établissement

→ une phase de sélection, sur la base d'un dossier complet incluant notamment le projet de statuts de la société et le pacte d'actionnaire envisagé, qui sera remis dans un délai maximum de douze mois après la décision d'entrée en vivier. Ce délai pourra être prolongé à titre exceptionnel, sur décision du comité d'engagement.

Critères d'entrée en vivier

→ l'objectif et les activités de la société (valorisation du patrimoine immobilier, développement de la formation continue, etc.) et leur pertinence au regard du présent AMI

→ l'inscription du projet dans sa stratégie globale

→ le cas échéant, les partenaires du projet - l'établissement étant le contact unique de l'opérateur et de l'État

→ le besoin de financement estimé

→ les perspectives de retour sur investissement

→ le modèle économique envisagé, globalement et le cas échéant par activité

→ les perspectives crédibles d'entraînement des acteurs du secteur privé dans le projet de création de la société

→ les principaux termes et conditions envisagés du pacte d'actionnaires et des statuts de la société

Critères de sélection des projets

→ la qualité du projet et son caractère transformant

→ l'engagement à long terme de l'établissement et des actionnaires privés dans le projet et l'effet de levier sur les co-investissements privés

→ l'adaptation de l'organisation, des moyens matériels et humains et de la stratégie commerciale aux activités et aux objectifs de la société

→ le modèle économique finalisé de la société (global et par activité) et sa viabilité dans la durée

→ la capacité du candidat à sécuriser le financement

→ le plan de financement sur sept ans démontrant la solidité financière et la robustesse de la société ;

→ la rentabilité financière (taux de retour sur investissement)

→ la gouvernance finalisée de la société, le projet de pacte d'actionnaires et les statuts envisagés

→ la liquidité de l'investissement de l'État.

Durée de l'AMI

L'AMI reste ouvert pendant une durée maximale de cinq ans, jusqu'à l'engagement total des crédits (si la durée de l'engagement est inférieure à cinq ans).

→ **Adresse générique de contact**
ami.pia.sur@caissedesdepots.fr

→ **Contacts directions régionales**
caissedesdepots.fr/le-groupe-caisse-des-depots-en-regions

→ **Contacts siège ciblés projets valorisation du patrimoine immobilier**

→ **Hubert Briand**
hubert.briand@caissedesdepots.fr

→ **Natacha Bedhief**
natacha.bedhief@caissedesdepots.fr

→ **Sites et Adresses**

→ <http://cdcinvestissementsdavenir.achatpublic.com>

→ <http://investissement-avenir.gouvernement.fr>

2 - Création de fondations universitaires

› Objet :

Réalisation d'une ou plusieurs œuvres ou activités d'intérêt général et à but non lucratif conformes aux missions du service public de l'enseignement supérieur.

› Modalités de création :

Délibération statutaire du CA de l'EPSCP. Les personnes publiques ne peuvent apporter plus de 50% de la dotation initiale. La fondation a vocation à être pérenne.

› Caractéristiques :

COMPOSITION :

L'initiative de la création de la fondation relève de l'EPSCP ou de l'EPCS. Toute personne morale ou physique peut en être fondateur.

GOVERNANCE :

Conseil de gestion: il est composé des représentants de l'établissement, du collège des fondateurs (qui ne peut disposer de plus du tiers des sièges), du collège des personnalités qualifiées et, le cas échéant, si les statuts le décident, d'un collège de donateurs. Représentation légale: le président de la fondation universitaire.

FINANCEMENT PUBLIC :

Les personnes publiques ne peuvent apporter plus de 50% du montant de la dotation globale.

RÉGIME FISCAL :

Le régime fiscal de la fondation universitaire est identique à celui de l'établissement qui l'abrite.

STATUT DU PERSONNEL :

Droit public.

MODALITÉS DE DISSOLUTION :

La fondation universitaire a vocation à être pérenne mais des modalités de dissolution peuvent figurer dans les statuts. Ces fondations ne disposant pas de la personnalité morale le patrimoine de la fondation est le patrimoine de l'établissement, l'actif restant revient donc à l'établissement fondateur.

3 - Création de fondations partenariales

› Objet :

Réalisation d'une ou plusieurs œuvres ou activités d'intérêt général conformes aux missions du service public de l'enseignement supérieur.

› Modalités de création :

Autorisation administrative par le recteur de l'académie dans laquelle la fondation partenariale a fixé son siège. Apport minimal 150 000 euros. Cette fondation est créée pour une durée déterminée avec possibilité de prorogation.

› Caractéristiques :

COMPOSITION :

L'initiative de la création de la fondation incombe à l'EPSCP, EPCS ou EPST. Toute personne morale ou physique française ou étrangère peut en être membre fondateur.

GOVERNANCE :

Conseil d'administration: il est composé pour les deux tiers au plus des fondateurs ou de leurs représentants et de représentants du personnel, et pour un tiers au moins de personnalités qualifiées dans ses domaines d'intervention. Ces personnalités sont choisies par les fondateurs ou leurs représentants et nommées lors de la première réunion constitutive du conseil d'administration.

REPRÉSENTATION LÉGALE :

Le président de la fondation partenariale.

FINANCEMENT PUBLIC :

Possible sans limitation.

RÉGIME FISCAL :

La fondation partenariale bénéficie du régime fiscal applicable aux organismes sans but lucratif. Elle n'est pas soumise aux impôts commerciaux dès lors qu'elle n'exerce pas une activité lucrative au sens du code général des impôts.

STATUT DU PERSONNEL :

Droit privé.

MODALITÉS DE DISSOLUTION :

La fondation partenariale est dissoute soit



par l'arrivée du terme, soit à l'amiable par le retrait de l'ensemble des fondateurs, sous réserve qu'ils aient intégralement payés les sommes qu'ils se sont engagés à verser. Un liquidateur est nommé par le CA. Si le conseil n'a pu procéder à cette nomination ou si la dissolution résulte du retrait de l'autorisation, le liquidateur est désigné par l'autorité judiciaire. La dissolution de la fondation est publiée au BOESR.

4- Les structures de coopération/ mutualisation : GIE, GIP

a- Le groupement d'intérêt économique (« GIE »)

Le GIE est une structure de droit privé, dotée de la personnalité morale, immatriculée au registre du commerce et des sociétés et régie par le code de commerce, pouvant associer des personnes physiques ou morales, de droit public et de droit privé.

Le but du groupement est de faciliter ou de développer l'activité économique de ses membres, d'améliorer ou d'accroître les résultats de cette activité. Il n'est pas de réaliser des bénéfices pour lui-même.

La doctrine considère, s'agissant de la participation de personnes publiques à un GIE, que :

(...) n'étant pas interdite par les textes, la participation des personnes publiques à un GIE (...) doit être regardée a priori comme possible. Elle peut toutefois être subordonnée au respect par ces personnes de certaines règles du droit public, qui peuvent avoir pour conséquence de réduire la très grande liberté reconnue aux membres d'un GIE par le code de commerce »⁶.

b- Le groupement d'intérêt public (« GIP »)

La loi n° 2011-525 du 17 mai 2011 de simplification et d'amélioration de la qualité du droit a élaboré un statut législatif commun aux GIP. Aux termes de la loi du 17 mai 2011, le GIP

est une structure de coopération ouverte aux personnes publiques et aux personnes privées, permettant la mise en commun de moyens nécessaires à la réalisation d'activités d'intérêt général à but non lucratif⁹.

Le but lucratif est défini comme la constitution en vue de réaliser un profit (bénéfice ou économie). Ceci ne devrait pas être l'objectif visé par la constitution du GIP¹⁰.

Le GIP est une personne morale de droit public, dotée de l'autonomie administrative et financière.

Dès lors qu'il comprend une ou plusieurs personnes publiques, le GIP est susceptible d'être contrôlé par la Cour des Comptes¹¹.

Le GIP dispose, pour son fonctionnement, de plusieurs types de ressources¹² :

- les contributions financières des membres ;
- la mise à disposition de personnels, de locaux ou d'équipement sans contrepartie financière
- les subventions
- les produits des biens propres ou mis à leur disposition, la rémunération des personnels et les produits de la propriété intellectuelle
- les emprunts et autres ressources d'origine contractuelle
- les dons et legs.

Un GIP est créé par le biais d'une convention constitutive. Celle-ci comporte un certain nombre de renseignements obligatoires¹³.

La convention constitutive doit être signée par les représentants habilités de chacun des membres du GIP¹⁴. Elle fait l'objet d'une approbation par l'État¹⁵.

L'organe délibérant d'un GIP est l'assemblée générale, au sein de laquelle les personnes morales de droit public, et les personnes morales de droit privé chargées d'une mission de service public, membres, doivent être majoritairement représentées (en voix ou en capital).

6 – « L'action économique des personnes publiques », Etude annuelle du Conseil d'Etat 2015, p. 170

7 – Article L. 133-2 du code des juridictions financières.

8 – Article L. 251-6 du code de commerce.

9 – Article 98 de la loi n°2011-525 du 17 mai 2011.

10 – Article 107 de la loi n°2011-525 du 17 mai 2011: «Le groupement d'intérêt public ne donne pas lieu au partage de bénéfices. Les excédents annuels de la gestion ne peuvent

qu'être utilisés à des fins correspondant à l'objet du groupement ou mis en réserve ».

11 – Article L. 133-2 du code des juridictions financières.

12 – Article 113 de la loi n°2011-525 du 17 mai 2011.

13 – Article 99 de la loi n°2011-525 du 17 mai 2011

14 – Article 100 de la loi n°2011-525 du 17 mai 2011

15 – Article 98 de la loi n°2011-525 du 17 mai 2011

Selon le choix opéré par le GIP et quelle que soit la nature de ses activités, tous les personnels, y compris le directeur, sont soumis soit aux dispositions du code du travail, soit à un régime de droit public¹⁶.

La contribution des membres aux dettes du GIP est déterminée¹⁷:

- à proportion de leur part dans le capital, lorsque le GIP a été constitué avec capital
- à raison de leur contribution aux charges du GIP, lorsqu'il a été constitué sans capital.

La loi du 17 mai 2011 a abrogé les dispositions des GIP à statut particulier, et notamment l'article L. 719-11 du code de l'éducation, qui permettait aux établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel de constituer un GIP afin d'exercer en commun des activités de caractère scientifique, technique, professionnel, éducatif et culturel, ou de gérer des équipements ou des services d'intérêt commun.

De tels GIP pourraient désormais être constitués sur le fondement de la loi du 17 mai 2011, c'est-à-dire le régime de droit commun.



Textes de référence

- Article L. 711-1 et R. 711-10 à R. 711-16 du code de l'éducation permettant aux établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel de créer une filiale pour la gestion et la valorisation du patrimoine immobilier.
- Article L.719-12 du code de l'éducation: fondation universitaire.
- Article L.719-13 du code de l'éducation, la loi n°87-571 du 23 juillet 1987 modifiée et Décret n°91-1005 du 30 septembre 1991: fondation partenariale.
- Article L. 251-1 et suivants et R. 251-1 et suivants du code du commerce: GIE.
- La loi n° 2011-525 du 17 mai 2011 de simplification et d'amélioration de la qualité du droit: GIP



3 La cession de biens

immobiliers des EPES

Les biens qui relèvent du domaine public sont inaliénables. Pour être cédés, ils doivent donc être déclassés. Les modalités de cession diffèrent selon que l'Université est propriétaire ou gestionnaire des biens immobiliers.

Les universités propriétaires procèdent librement à la vente des biens immobiliers qui leur appartiennent en propre. Elles ne sont pas soumises à un principe de publicité et de mise en concurrence.

Les universités gestionnaires des biens mis à disposition par l'Etat ne sont pas compétentes pour les céder conformément à l'article L. 2341-2 CG3P al 1. La cession est effectuée par l'Etat propriétaire, selon la procédure prévue aux articles L. 3211-1 et suivants et R. 3211-1 et suivants du CG3P, ce qui suppose:

- le constat de l'inutilité du bien,
 - qu'il soit mis fin à la convention d'utilisation.
- Les modalités de cession proprement dite sont prévues à l'article R. 3211-2 du CG3P, qui pose le principe selon lequel « l'aliénation d'un immeuble du domaine privé de l'Etat est consentie avec publicité et mise en concurrence, soit par adjudication publique, soit à l'amiable ».

Principe		
Publicité et mise en concurrence	Adjudication publique	<p>Vente publique et au plus offrant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - autorisée par le préfet après avis du directeur départemental des finances publiques - mise à prix fixée par le directeur départemental des finances publiques (art. R. 3211-3 du CG3P) <p>La vente doit être précédée de la rédaction d'un cahier des charges : modèle disponible.</p> <ul style="list-style-type: none"> - publicité par affichages et insertions dans la presse et annonce de la vente sur le portail Internet du ministère de l'Économie et des Finances, rubrique "Ces-sions immobilières de l'État".
	A l'amiable	<p>Modalités prévues à l'art. R. 3211-4 à 6 du CG3P :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la cession amiable est annoncée par avis du préfet, inséré dans une publication à diffusion locale, nationale ou internationale habilitée à recevoir des annonces légales ou dans une publication spécialisée dans le secteur de l'immobilier, ou encore publié par voie électronique (le choix des modalités de publication est fonction, notamment, de la nature et de l'importance de l'immeuble dont la cession est envisagée). <p>L'avis comporte des mentions obligatoires, prévues à l'art. R. 3211-4 du CG3P. :</p> <ul style="list-style-type: none"> - fixation de critères de sélection des offres (art. R. 3211-5 du CG3P) - cession consentie par le préfet, au prix convenu entre les parties, selon les modalités financières fixées par le directeur départemental des finances publiques - lorsque la valeur vénale de l'immeuble excède un montant fixé par arrêté du ministre chargé du domaine, la cession est autorisée par ce ministre.
Exceptions		
	R. 3211-7 1° du CG3P	<p>Modalités prévues à l'art. R. 3211-7 1° du CG3P</p> <ul style="list-style-type: none"> - prix fixé par le directeur départemental des finances publiques - aliénation consentie par le préfet, quelle que soit la valeur des immeubles cédés <p>à défaut d'accord amiable, le prix est fixé comme en matière d'expropriation pour cause d'utilité publique.</p>
	R. 3211-7 2° à 6° du CG3P	<p>Modalités prévues à l'art. R. 3211-6 du CG3P :</p> <ul style="list-style-type: none"> - prix convenu entre les parties et modalités financières fixées par le directeur départemental des finances publiques ; - cession consentie par le préfet - lorsque la valeur vénale de l'immeuble excède un montant fixé par arrêté du ministre chargé du domaine, la cession est autorisée par le ministre chargé du domaine - préalablement à cette autorisation, la commission pour la transparence et la qualité des opérations immobilières de l'Etat émet un avis sur le projet de ces-sion ; elle est saisie par le directeur général des finances publiques.

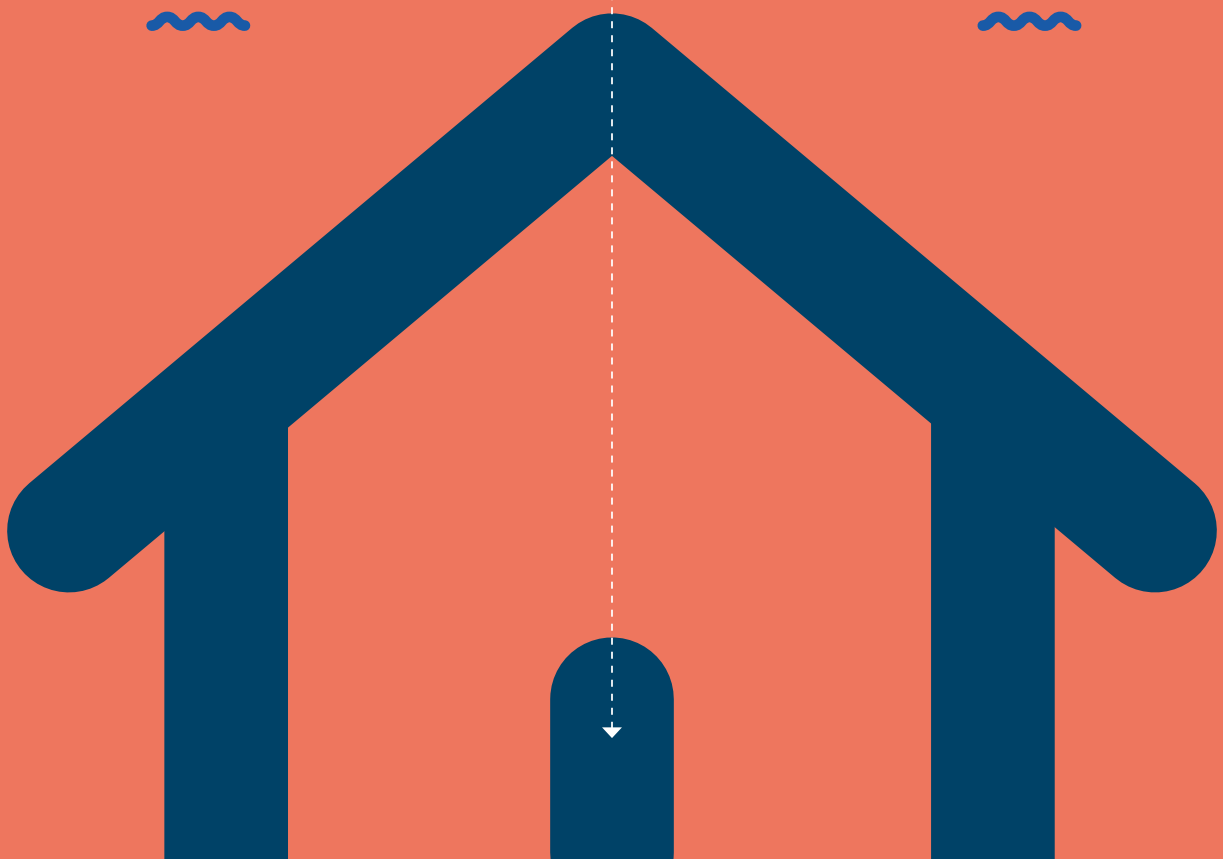


Textes de référence

- Articles L. 3211-13 et L. 3211-13-1, R. 3211-31 et suivants du CG3P pour les modalités de cession des biens appartenant à une université
- Articles L. 3211-1 et suivants et R. 3211-1 et suivants

partie 6

les
notions clés



1 Définition de la valorisation

La charte de l'expertise en évaluation immobilière, mise en place notamment par la Chambre des Experts Immobiliers, le Conseil Supérieur du Notariat et l'Association Française des Sociétés d'Expertise Immobilière, regroupe sous ce vocable les interventions consistant en général à partir de l'existant, à proposer ou suggérer des modifications tendant à faire évoluer la valeur d'un immeuble. Il peut s'agir d'optimiser l'usage d'un immeuble (nouvelle occupation de surfaces vacantes, diversification des usages, des occupants, ...), d'identifier des solutions de reconversion d'immeubles (investissements pour faire évoluer la destination d'un bâtiment), ou encore de faire émerger de nouveaux sites sur des fonciers à potentiel.

Les solutions de valorisation passent par la mise en œuvre de montages techniques, juridiques et financiers dont par exemple :

- la location des immeubles en propriété pour le développement de revenus locatifs récurrents
- l'externalisation temporaire au travers d'une autorisation d'occupation temporaire non constitutive de droits réels ou d'un bail administratif dit de valorisation pour le domaine public
- l'externalisation temporaire au travers

d'un bail à construire ou d'un bail emphytéotique pour le domaine privé, ou de concessions de travaux/services (accompagnées de redevances ou loyers)

- la valorisation des fonciers publics ou privés par la réalisation de programmes immobiliers pour vente ou location, la location des immeubles en propriété pour le développement de revenus locatifs récurrents
- l'échange de terrains du domaine public (avec ou sans soulte)
- la cession après obtention du permis de construire ou après aménagement
- la cession pure et simple d'un immeuble (un bâti, un foncier) ou d'un droit.

2 Le contexte législatif en lien avec les ESR

La loi LRU

La loi LRU 2007 organise principalement l'autonomie des universités dans les domaines budgétaires et de gestion de leurs ressources humaines et prévoit qu'elles peuvent devenir propriétaires de leurs biens immobiliers. La loi s'inscrit dans une série de mesures visant à revaloriser certaines universités françaises (comme le Plan campus). Il s'agit d'améliorer les conditions de vie et de travail de l'ensemble de la communauté universitaire, de renforcer les formations pour une meilleure réussite des étudiants et de développer l'attractivité des métiers de l'enseignement supérieur et de la recherche. La loi poursuit les objectifs de : « rendre l'université attractive », « rendre plus efficace la gouvernance » et « rendre la recherche universitaire visible à l'échelle internationale ». S'agissant de l'immobilier, la loi LRU autorise l'État à transférer aux établissements qui en font la demande la pleine propriété de leurs bâtiments, mis à disposition par l'État. L'État transfère ainsi gratuitement aux universités candidates, et qui présentent les atouts suffisants, la propriété des biens immobiliers qui leur sont affectés. Elles pourront louer ces biens à un tiers

avec l'accord de l'autorité administrative compétente, sous réserve de la continuité du service public. En 2011, les seules universités à faire cette démarche sont les universités Toulouse 1 Capitole, Clermont Ferrand 1, et Poitiers. En 2017, l'Etat a signé un protocole d'accord avec quatre universités souhaitant bénéficier de la dévolution du patrimoine: Aix Marseille, Caen, Tours et Bordeaux.



Loi n° 2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités



La loi ESR 2013

La loi du 22 juillet 2013, dont les fils conducteurs sont la réussite étudiante et une nouvelle ambition pour la recherche, est une loi d'ouverture (à l'environnement socio-économique, à l'international, à toutes les formes d'enseignement et de recherche) et une loi de transformation. Elle s'est traduite par des avancées réelles parmi lesquelles: l'amélioration des mécanismes d'orientation et le passage d'une orientation trop souvent par défaut à une orientation anticipée et choisie; la simplification de l'offre de formation, pour la rendre plus accessible et plus lisible pour les jeunes, les familles, les employeurs et les étudiants étrangers; la mise en place de la plateforme FUN (France Université Numérique) et l'ouverture de MOOCs; la création des Ecoles supérieures du professorat et de l'éducation (ESPE); la meilleure prise en compte de l'égalité femmes-hommes; la création de pôles étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat (PEPITE) ou encore la simplification de la propriété intellectuelle, avec un mandataire unique pour faciliter un transfert rapide...

Ce qu'a changé la loi ESR pour les universités:

- Création des Écoles supérieures du professorat et de l'éducation (ESPE) dans les universités
- Amélioration de l'accueil des étudiants et chercheurs étrangers

- Meilleure prise en compte de l'égalité femmes-hommes: inscription de la parité dans toutes les instances de gouvernance
- Autorisation des enseignements en langue étrangère
- Amélioration de la gouvernance, plus démocratique et plus collégiale : Conseil académique, Conseil d'administration, droit de vote pour les personnalités extérieures (pour l'élection du président)
- Élaboration d'une stratégie nationale de l'enseignement supérieur (StraNES)
- Coordination renforcée du MENESR avec une cotutelle sur l'ensemble des formations d'enseignement supérieur
- Redéfinition de la carte universitaire et scientifique: organisation des EPES en coordinations territoriales pour renforcer les synergies entre les acteurs et l'attractivité internationale des sites...



LOI n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche



La loi MAPTAM 2014

La loi vise à rétablir la clause générale de compétence pour les régions et départements qui devaient disparaître en 2015. Le texte prévoit de clarifier les conditions d'exercice de certaines compétences des collectivités territoriales en instaurant des chefs de file:

- La région pour le développement économique, les aides aux entreprises et les transports (le Sénat a ajouté la biodiversité, la transition énergétique, l'agenda 21)
 - Le département pour l'action sociale, l'aménagement numérique et la solidarité territoriale
 - Les communes pour la mobilité durable et la qualité de l'air.
- La loi crée, entre autre, un nouveau statut pour les métropoles afin de permettre aux agglomérations de plus de 400 000 habitants d'exercer pleinement leur rôle en matière de développement économique, d'innovation, de transition énergétique et de

politique de la ville. Les métropoles de Paris, Lyon et Marseille ont un statut particulier.

Les EPES sont ainsi amenés à échanger avec de multiples acteurs locaux et territoriaux.



LOI n° 2014-58 du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles



La loi NOTRe 2015

La loi portant sur la nouvelle organisation territoriale de la République confie de nouvelles compétences aux régions. La loi renforce le rôle de la région en matière de développement économique. Elle est notamment responsable de la politique de soutien aux petites et moyennes entreprises et aux entreprises de taille intermédiaire. Elle doit présenter un schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII) qui fixe les orientations régionales pour une durée de cinq ans.

La région a également la charge de l'aménagement durable du territoire. Elle rédige un schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires (SRADDET) dans lequel figurent les orientations stratégiques en matière d'aménagement du territoire, mobilité, lutte contre la pollution de l'air, maîtrise et valorisation de l'énergie, logement et gestion des déchets.

La loi prévoit également que les compétences des départements en matière de transport soient transférées à la région dix-huit mois après la promulgation de la loi. Les services de transport routier départementaux et les transports scolaires sont confiés à la région depuis le 1er septembre 2017 (dans 76 départements - correspondant à 88 % des territoires -, hors Ile-de-France, non concernée par ce transfert, et hors départements d'outre-mer, qui ont un découpage institutionnel particulier). La voirie départementale transférée aux

régions dans le projet gouvernemental demeure compétence du département à l'issue de la première lecture.

Par ailleurs, la loi vise à renforcer les intercommunalités. Les intercommunalités passeront de 5 000 à 15 000 habitants et seront organisées autour de bassins de vie. En outre, les intercommunalités de 12 000 habitants au moins récemment constituées pourront être maintenues.

Le transfert obligatoire aux communautés de communes et aux communes d'agglomération des compétences communales en matière d'eau et d'assainissement est reporté au 1^{er} janvier 2020.

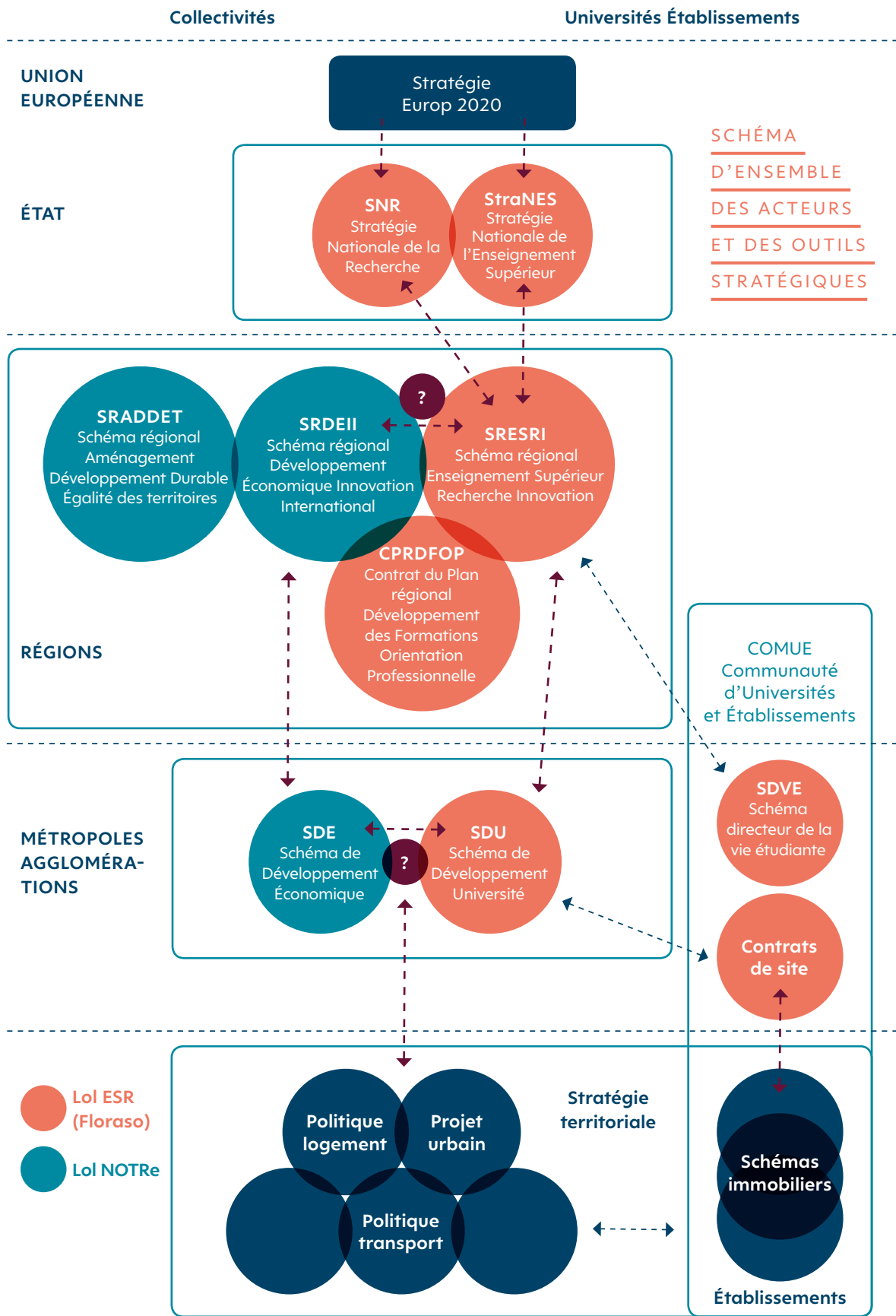
Les EPES sont ainsi amenés à échanger avec de multiples acteurs locaux et territoriaux.



LOI n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République



3 Les acteurs en lien avec les ESR



Carte réalisée par la Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme.

Acteurs	Compétences	Politique / Outil
UNION EUROPEENNE	Les pays de l'UE sont responsables de leur système d'éducation et de formation, mais reçoivent le soutien de l'UE pour établir des objectifs communs et partager les bonnes pratiques.	<p>Stratégie Europe 2020 La stratégie Europe 2020 est le programme de l'UE en faveur de la croissance et de l'emploi pour la décennie en cours. Elle met l'accent sur une croissance intelligente, durable et inclusive comme moyen de surmonter les faiblesses structurelles de l'économie européenne, d'en améliorer la compétitivité et la productivité et de jeter les bases d'une économie sociale de marché durable.</p>
DIE (Direction de l'immobilier de l'Etat) / PREFETS	Politique Immobilière de l'Etat (PIE).	<p>SDIR (Schéma Directeur Immobilier Régional) Le SDIR vise à définir une stratégie immobilière globale reposant sur l'identification de toutes les «offres et demandes» immobilières dans la sphère publique régionale. Même si le périmètre des SDIR devrait intégrer essentiellement l'immobilier de bureau, tous les types de surfaces sont à inclure à la stratégie. Il répond aux nombreux enjeux stratégiques précisés dans la politique immobilière de l'État: valoriser les actifs immobiliers; optimiser la propriété et son usage; répondre aux attentes des politiques publiques. Le SDIR répond à une démarche méthodologique reposant sur un diagnostic, base d'une stratégie à deux niveaux: patrimoniale et d'intervention. Le SDIR est valable 5 ans.</p> <p>SPSI (Schéma Pluriannuel de Stratégie Immobilière) Dans le cadre de la mise en œuvre des orientations de la politique immobilière de l'État arrêtées le 20 janvier 2016, les opérateurs et les administrations de l'État sont appelés à participer à l'effort commun de rationalisation et de performance immobilière. A cet égard, le renouvellement des schémas pluriannuels de stratégie immobilière (SPSI) constitue une étape essentielle. Le SPSI doit permettre, sur la base d'un diagnostic précis du parc immobilier, la définition et la mise en œuvre d'une démarche stratégique quinquennale visant à accroître la performance globale du parc immobilier. Une circulaire du 19 septembre 2016 et ses annexes ont ainsi pour objet de définir les modalités d'élaboration et de mise en œuvre des prochains SPSI des opérateurs de l'État, en s'appuyant sur des modalités de gouvernance renouvelées, une méthodologie renforcée, et une parfaite articulation de ces SPSI avec les schémas directeurs immobiliers régionaux (SDIR) qui sont élaborés par chaque préfet de région.</p>
MESRI	Le Ministère de l'Enseignement, de la Recherche et de l'Innovation donne les orientations pour l'ESR.	<p>SNR - Stratégie Nationale de Recherche La stratégie nationale de recherche vise «à répondre aux défis scientifiques, technologiques, environnementaux et sociétaux en maintenant une recherche fondamentale de haut niveau.» En phase avec l'Agenda stratégique de la recherche et de l'innovation France Europe 2020, la S.N.R. s'est donc attelée aux 10 grands défis: gestion sobre des ressources et adaptation au changement climatique; une énergie propre, sûre et efficace; stimuler le renouveau industriel; mobilité et systèmes urbains durables; société de l'information et de la communication; sociétés innovantes, intégratives et adaptatives; etc.</p> <p>StraNES - Stratégie Nationale de l'Enseignement Supérieur La stratégie nationale de l'enseignement supérieur: <ul style="list-style-type: none"> • définit ce que la Nation attend, à moyen et long termes, de son enseignement supérieur • définit les objectifs nationaux engageant l'avenir à l'horizon des 10 prochaines années et présente les moyens de les atteindre • définit les grandes orientations et évolutions à prévoir pour atteindre ces objectifs • éclaire l'action publique dans une période où il est plus que jamais nécessaire d'articuler des choix stratégiques et des priorités et de veiller à leur mise en œuvre. </p>

<p>REGIONS</p>	<p>Les régions sont reconnues chefs de file dans les domaines suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aménagement et développement durable du territoire • Protection de la biodiversité - Climat, qualité de l'air, énergie • Développement économique • Soutien à l'innovation - Internationalisation des entreprises • Intermodalité et complémentarité entre les modes de transports • Soutien à l'enseignement supérieur et à la recherche. 	<p>SRADDET - schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires</p> <p>La loi NOTRe - à l'occasion de la mise en place des nouvelles Régions (en 2016) - crée l'obligation pour ces nouvelles régions de produire un nouveau schéma de planification, dénommé SRADDET (ou schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires) qui fusionnera plusieurs documents sectoriels ou schémas existants (Schéma régional d'aménagement et de développement durable du territoire dit SRADDT, Plan Déchet, Schéma régional intermodalité, SRCE et SRCAE). Dans le même temps, les régions élaborent un nouveau Schéma régional biomasse.</p>
	<p>SRDEII - Schéma Régional de Développement Economique, d'Innovation et d'Internationalisation</p> <p>Le Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII) est prévu par la loi NOTRe du 7 août 2015. Il définit la feuille de route de la région pour 5 ans en matière d'aides aux entreprises, comme le soutien à l'internationalisation, à l'investissement immobilier et à l'innovation, ainsi que les orientations relatives à l'attractivité du territoire régional.</p>	
	<p>SRESRI - Schéma régional pour l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation</p> <p>La Loi NOTRe, portant la nouvelle organisation territoriale de la République, prévoit que les Régions, chef de file de l'innovation, de la recherche et de l'enseignement supérieur, élaborent un Schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation en concertation avec les acteurs et les collectivités du territoire. Ce schéma définit jusqu'en 2021 les orientations de la politique régionale dans ces domaines et fixe les principes d'intervention de la Région et des autres collectivités territoriales, en cohérence avec les stratégies nationales de l'État. Il vise à améliorer la réussite de tous les étudiants, à amplifier le rayonnement scientifique de la région et à développer la recherche au service de l'emploi et de la compétitivité.</p>	
	<p>CPRDFOP - Contrat de plan régional de développement des formations et de l'orientation professionnelle</p> <p>Pour définir et mettre en œuvre la politique régionale de formation professionnelle et d'apprentissage, la Région dispose d'outils de programmation. Le contrat de plan régional de développement des formations professionnelles (CPRDFP) est l'instrument central de coordination des politiques régionales. Il remplace le plan régional de développement des formations professionnelles, en vertu de la réforme de la formation professionnelle de 2009.</p>	
<p>METROPOLES AGLOMERATIONS</p>	<p>La métropole exerce de plein droit, dans le périmètre métropolitain, un certain nombre de compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> • En matière de développement et d'aménagement économique, social et culturel • En matière d'aménagement de l'espace métropolitain • En matière de politique locale de l'habitat • En matière de gestion des services d'intérêt collectif (assainissement et eau ; services d'incendie et de secours) • En matière de protection et de mise en valeur de l'environnement et de politique du cadre de vie. 	<p>SDE (Schéma de Développement Economique)</p> <p>Le schéma de développement économique définit les orientations stratégiques de la collectivité en matière économique pour les 10 à 15 prochaines années et propose les modalités opérationnelles de leur mise en œuvre.</p>
	<p>SDU (Schéma Développement Universitaire)</p> <p>Le SDU fixe, de manière partenariale, les grandes orientations en matière de développement de l'enseignement supérieur et de la recherche, sur le territoire de la métropole ou de l'agglomération, et peut viser le cas échéant, à organiser les réseaux de transports et à monter des projets d'urbanisme en lien avec les campus.</p>	

COMUE / Etablissements ESR	<p>SPSI (Schéma Pluriannuel de Stratégie Immobilière) Voir DIE SDVE (Schéma Directeur Vie Etudiante) Le Schéma Directeur Vie Etudiante vise à définir les lignes directrices dans l'amélioration de la qualité des conditions de vie et d'études des étudiants. Le SDVE est fondé sur un diagnostic des politiques existantes et la prise en compte des besoins spécifiques du site, construit à l'aide du référentiel du ministère et des mesures inscrites dans le Plan National de la Vie Etudiante.</p>
	<p>Contrat de site Le contrat de site définit en commun la stratégie globale du site en matière de formation, de recherche et de transfert, les fonctions mutualisées, les compétences transférées et les volets spécifiques à chacun des établissements regroupés. Les objectifs stratégiques prioritaires portent sur: la réussite étudiante, la démocratisation de l'accès aux études supérieures, l'insertion professionnelle des jeunes diplômés, le développement des territoires par la formation, la recherche, l'innovation. Il peut comporter des objectifs et des jalons relatifs à la stratégie immobilière des établissements.</p>
	<p>SDI (Schéma Directeur Immobilier) Le schéma directeur immobilier, en cohérence avec le projet de développement de l'établissement, est le document stratégique de référence qui fixe les orientations fondamentales d'aménagement et de développement du patrimoine immobilier, qu'il soit ou non bâti. Il constitue l'instrument de construction de la stratégie immobilière de l'établissement et de la valorisation de son parc immobilier. Il comprend à la fois un diagnostic de l'état du patrimoine, de son utilisation et de ses insuffisances au regard de la politique de formation et de recherche, ainsi qu'une vision prospective des opérations à entreprendre pour en améliorer la qualité et l'adéquation aux besoins.</p>

4 Le marché immobilier

L'appréhension des marchés immobiliers nécessite tout à la fois d'évaluer l'attractivité naturelle du territoire du point de vue économique, social, démographique que de mesurer les enjeux économiques et immobiliers au regard des dynamiques de territoire et des incitations politiques.

L'attractivité d'un territoire pour développer des programmes immobiliers nécessite une juste appréciation des dynamiques en œuvre et l'établissement d'un certain nombre de critères :

- Mesure de la vitalité démographique (croissance/décroissance de la population, évolution prévisible du nombre d'étudiants...)
- Mesure de la vitalité économique (croissance économique, attractivité du secteur, création de nouvelles entreprises...)
- Situation par rapport aux axes de développement économique au niveau de l'agglomération
- Mesure d'indicateurs sociaux (chômage, bénéficiaires de congés de formation, niveaux de revenus moyens...)
- Mesure de perception du secteur universitaire, atouts, faiblesses.

Cela nécessite aussi une juste connaissance des enjeux et des marchés immobiliers :

- Dynamique des marchés immobiliers (logements, bureaux, locaux d'activité, hôtels, équipements divers) intégrant le parc, le niveau d'absorption de l'offre, le niveau et les caractéristiques de la demande, la nature des opérations de promotion, les rentabilités, les investisseurs.

5 La valeur d'un immeuble et les méthodes pour l'approcher

La valeur d'un immeuble s'apprécie de façon différente:

Les méthodes les plus souvent utilisées dans le cadre d'opérations de valorisation sont les suivantes:

- Pour un immeuble bâti, la méthode des flux actualisés, qui repose sur l'identification de l'ensemble des coûts de l'opération, l'estimation d'un revenu locatif ou de cession et l'hypothèse d'un taux d'actualisation.
- Pour un foncier, la méthode du compte à rebours qui repose sur la projection des revenus tirés de la vente de l'immeuble bâti pour en déduire le revenu de cession du terrain.

Nature de l'expertise	Choix de la méthode	Données pertinentes	Limites
Valeur de marché	Comparables Capitalisation Flux actualisés	Transactions Consensus de taux	<i>Comparables</i> : granularité des données <i>Capitalisation</i> : opacité du marché <i>Flux actualisés</i> : efficacité du modèle
Valeur d'usage	Flux actualisés	Hypothèses spécifiques incluant parfois des données non immobilières	<i>Flux actualisés</i> : efficacité du modèle
Best use vs. Worst case	Comparables Capitalisation Flux actualisés	Potentiel d'amélioration (constructibilité...) Scénarios Chroniques de valeurs	<i>Comparables</i> : granularité des données <i>Capitalisation</i> : opacité du marché <i>Flux</i> : efficacité du modèle
Valeur de tout ou partie d'une opération immobilière	Compte à rebours (bilan promoteur ou bilan aménageur) Coût de reconstruction (valeur d'assurance)	Données de marché (prix de sortie, coût de construction, marge prévisionnelle, bénéfice à terminaison...)	Modèle spécifique et reposant sur des historiques

6 Les indicateurs financiers

Tant en ce qui concerne l'évaluation du parc d'exploitation que celle du parc en développement et valorisation, l'appréciation de la performance économique et financière est essentielle. Pour évaluer la nécessité d'une action

de valorisation, il importe de bien connaître la valeur initiale d'un actif ainsi que les méthodes d'évaluation.

a. Méthodes d'évaluation de la valeur de marché

Pour ce qui concerne l'évaluation de la valeur de marché, plusieurs méthodes existent, les plus courantes sont:

- La méthode par comparaison. Il s'agit de relever les données de valeurs comparables sur la base des données de marché

(chambre des notaires, études d'experts locaux, références relevées dans les revues spécialisées)

→ La méthode par capitalisation. Il s'agit d'appliquer à un flux locatif un taux de capitalisation pour déterminer la valeur vénale d'un actif

→ La méthode par les flux actualisés (dite « discounted cash flow »). L'évaluation de la somme des flux actualisés dépendant de scénarios possibles (meilleur usage vs best case) permet d'évaluer la valeur d'un actif.

Attention: la valeur de marché ne saurait se confondre avec la valeur d'usage ni avec la valeur nette comptable.

b. Le bilan promoteur (compte à rebours)

En ce qui concerne une opération de valorisation immobilière, les indicateurs financiers devront révéler l'écart entre la valeur créée et la valeur initiale, c'est-à-dire la création de valeur potentielle.

La valeur créée pourra être évaluée sur la base du bilan promoteur (aussi appelée compte à rebours) qui place en recette le produit de la vente (valeur de marché, voir point précédent) du bien réalisé et en dépense l'ensemble des coûts supportés (coûts de démolition, de construction, frais financiers...) y compris la marge. L'évaluation des recettes devra s'appuyer sur les données de marché (prix de sortie, coût de construction, marge prévisionnelle...). La différence entre les recettes prévisionnelles et les dépenses prévisionnelles permet notamment de déterminer la charge foncière au bénéfice du propriétaire du foncier.

En ce qui concerne une opération de valorisation foncière, les recettes de l'aménageur correspondront à la somme de charges foncières liées aux différents produits immobiliers (logements, bureaux, hôtels...). Les dépenses devront intégrer les coûts de viabilisation, les coûts liés à la réalisation d'espaces publics, le cas échéant les coûts liés à la création d'équipements, les honoraires d'études...

• I • Évaluation des charges de l'aménagement (que l'aménageur soit public ou privé)	Viabilisation, Aménagements	-M€
	Étude et Maîtrise d'oeuvre	-k€

• III • Estimation des recettes et frais dépendant du programme	Recettes: - Bureaux - Logement - Autres	+M€ +M€ +M€
	Commercialisation	-k€
	Autres frais: - Gestion - Communication - Impôts	-k€

• IV • Bilan = I + III	- Bureau - Logements - autres	M€ M€ M€
---------------------------	-------------------------------------	----------------

	• IIa • Évaluation du coût de production des immeubles par typologie	• IIb • Évaluation de la charge foncière admissible en fonction des prix de vente ou des loyers
Bureaux	€/m ²	→ €/m ²
Logement - accession - PLI - PLS	€/m ² €/m ² €/m ²	→ €/m ² €/m ² €/m ²
Commerces Hôtels	€/m ² €/m ²	→ €/m ² €/m ²

Le travail d'évaluation de l'ensemble des coûts relatifs à un projet est critique. Il permet d'isoler les hypothèses structurantes et de comparer les différents scénarios envisagés. L'ensemble des recettes devront également être identifiées.



c. L'outil d'aide à la décision, l'actualisation et la VAN

Comme précédemment indiqué, il est essentiel de réfléchir à plusieurs scénarios pour chacune des opérations.

Le travail de scénarisation permet d'affiner les hypothèses, d'identifier des leviers d'optimisation des coûts et des recettes, et de travailler sur la recherche de financement.

Les différents scénarios peuvent également permettre de comparer plusieurs types de montages juridiques et ainsi éclairer les différents niveaux d'efforts et de risques.

L'outil classique d'aide à la décision qui permet un arbitrage entre plusieurs scénarios est la VAN pour Valeur Actuelle Nette.

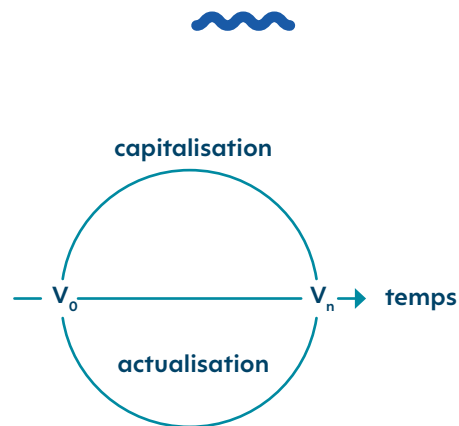
L'actualisation, qui convertit une valeur future en une valeur d'aujourd'hui, est l'inverse de la capitalisation.

$$\sqrt[n]{10} = \sqrt[n]{1n / (1+t)^n}$$

Il s'agit de répondre à la question: quel scénario préférez-vous ?

On n'acceptera d'épargner ou d'investir que si son épargne ou son investissement procure un certain taux de rentabilité. Le taux de rentabilité minimum correspond au taux d'actualisation (parfois baptisé WACC pour l'entreprise)

Le principe de la VAN consiste à considérer en leur valeur actuelle les coûts et recette futures en utilisant le taux d'actualisation.



En pratique, le choix de «t» dépend de l'entreprise ou de l'opérateur, du risque estimé pour l'immobilier, de la structure de son capital, de sa dette etc.

En effet, la VAN se fonde sur la notion d'actualisation. Il s'agit de ramener à aujourd'hui, un ensemble de flux futurs

selon un taux d'actualisation (Discounted Cash Flows en anglais)

Les différents scénarios vont présenter des évènements et des flux à différentes périodes et donc pour comparer il faut ramener ces flux à aujourd'hui.



Pour comparer différentes scénarios entre eux, l'écart entre les VAN a plus de sens que leur valeur.

Exemple:
Deux hypothèses sans prise en compte de la VAN

	Année 0	Année 1	Année 2	Total
Choix 1	-100 €	60 €	60 €	20 €
Choix 2	-100 €	120 €	0 €	20 €

Dans le choix 1, l'opérateur investit tout de suite et encaisse des recettes en année 1 et 2.

Dans le choix 2, l'opérateur investit tout de suite et encaisse les recettes en une fois en année 1. La somme des flux est la même, l'opérateur fera un bénéfice de 20 €.

Deux mêmes hypothèses, mais avec prise en compte de la VAN

	Année 0	Année 1	Année 2	Total	VAN t=6%
Choix 1	-100 €	60 €	60 €	20 €	10 €
Choix 2	-100 €	120 €	0 €	20 €	13,21 €

C'est bien le choix 2 qui est préférable.

Outre la VAN, il existe d'autres types d'indicateurs :

- ROI ou Pay back

• représente le délai (délai de retour sur investissement) nécessaire pour que les flux de trésorerie prévisionnels dégagés par un investissement rentabilisent le coût d'investissement initial.

- TRI

• Le TRI peut être interprété comme le taux de rendement de l'investissement initial ou encore comme le taux d'actualisation critique qui annule la VAN. Lors du suivi du projet, le TRI ne peut être calculé qu'avec la connaissance / prévision de tous les flux de trésorerie annuels sur la durée de vie du projet.

• L'investissement est réputé viable si le TRI dépasse un seuil de taux cible (taux de rentabilité à exiger compte tenu de son risque).

7 Les outils juridiques et contractuels

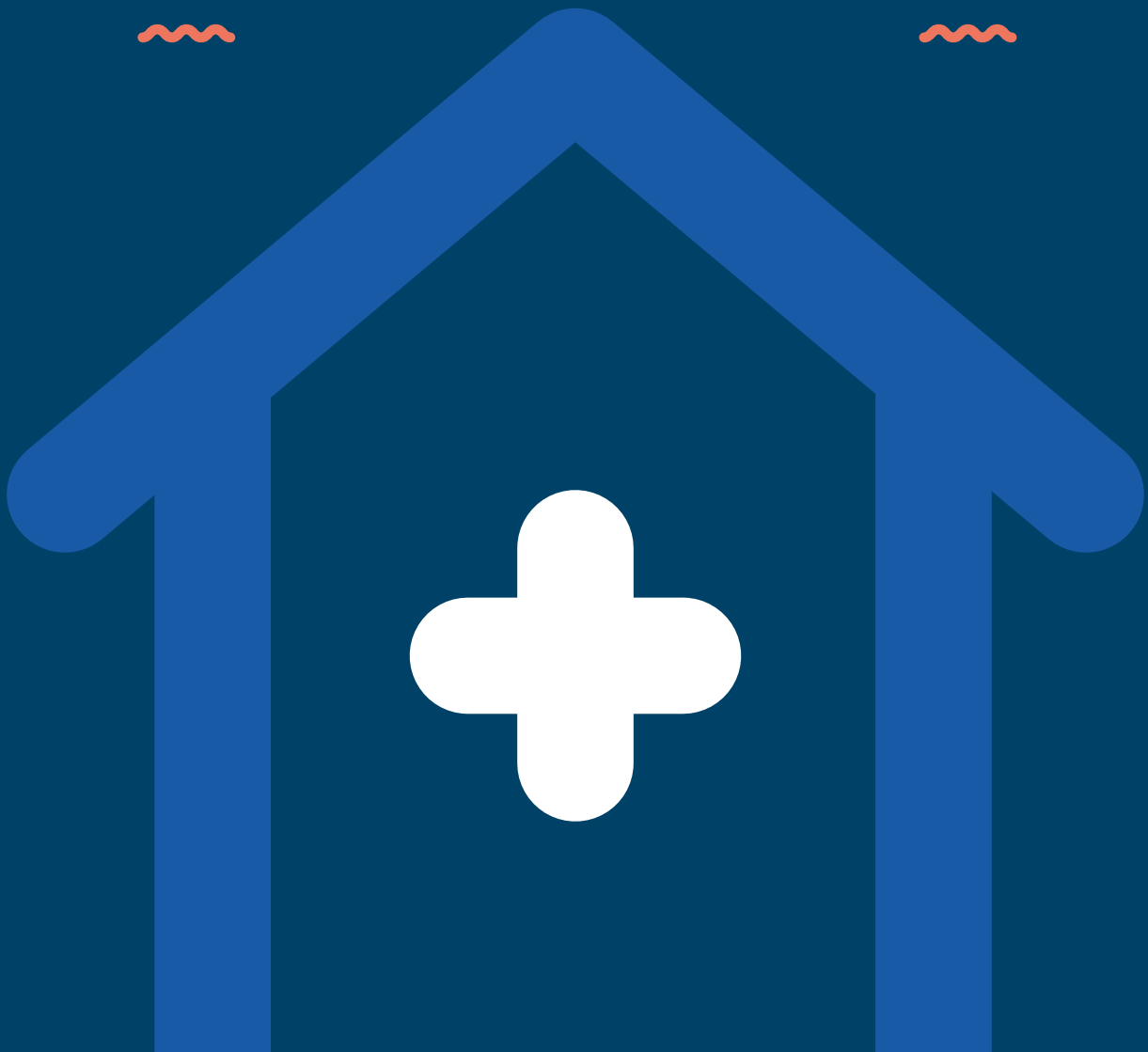
Type de valorisation	Outil juridique		Description	Domaine public	Domaine privé
Valorisation pour le compte ou les besoins des EPES	Marché commande publique	Marché public	- Conclu dans l'intérêt direct du pouvoir adjudicateur - Porte sur un objet correspondant à l'intérêt propre du pouvoir adjudicateur - Forte implication du pouvoir public dans l'expression du besoin	x	x
		Concession	- Conclu dans l'intérêt direct du pouvoir adjudicateur - Porte sur un objet correspondant à l'intérêt propre du pouvoir adjudicateur - Obligation de transférer le risque d'exploitation	x	x
	Marché de partenariat		- Confie à un opérateur économique ou à un groupement d'opérateurs économiques une mission globale ayant pour objet : • 1° La construction, la transformation, la rénovation, le démantèlement ou la destruction d'ouvrages, d'équipements ou de biens immatériels nécessaires au service public ou à l'exercice d'une mission d'intérêt général • 2° Tout ou partie de leur financement - A noter que depuis l'ordonnance n°2015-899 du 23 juillet 2015, les EPES ne peuvent plus utiliser directement ce mode de réalisation	x	x

Type de valorisation	Outil juridique	Description	Domaine public	Domaine privé	
Valorisation pour le compte ou les besoins d'un Tiers	AOT / COT	- L'occupation ou l'utilisation privative du domaine public effectuée, aux termes de la loi, qu'en vertu d'un titre exprès - La redevance due pour l'occupation ou l'utilisation du domaine public tient compte des avantages de toute nature procurés au titulaire de l'autorisation - Cession à un nouvel occupant possible, sous réserve de l'accord préalable écrit de l'autorité gestionnaire	x		
	AOT / COT constitutive de droit réel	- Le titulaire d'une autorisation d'occupation temporaire du domaine public de l'Etat a, sauf prescription contraire de son titre, un droit réel sur les ouvrages, constructions et installations de caractère immobilier qu'il réalise pour l'exercice d'une activité autorisée par ce titre	x		
	Bail	Simple	- Les autorités des établissements publics de l'Etat qui sont habilitées par les statuts de ces établissements à signer les baux passés en la forme administrative par ces établissements les reçoivent et en assurent la conservation		x
		À construction	- Constitue un bail à construction le bail par lequel le preneur s'engage, à titre principal, à édifier des constructions sur le terrain du bailleur et à les conserver en bon état d'entretien pendant toute la durée du bail - Le bail à construction confère au preneur un droit réel immobilier		x
		Commercial			x
		BEA	Prévu à l'article L. 451-1 du même code, en vue de sa restauration, de sa réparation ou de sa mise en valeur. Ce bail est dénommé bail emphytéotique administratif	x	x

Type de valorisation	Outil juridique	Description	
Valorisation pour le compte ou les besoins mixtes EPES / TIERS	La convention «compétences partagées»	<ul style="list-style-type: none"> - Convention peut être signée entre EPES ou avec d'autres établissements publics ou privés qui concourent aux missions du service public de l'enseignement ou de la recherche - En cas d'association, les établissements conservent leur personnalité morale et leur autonomie financière 	
	La convention de mise à disposition	<ul style="list-style-type: none"> - Coopérations entre la recherche publique et les petites entreprises, les EPES sont habilités à assurer, par voie de convention approuvée par le conseil d'administration, des prestations de services à titre onéreux, exploiter des brevets et licences et commercialiser les produits de leurs activités 	
	Les structures de coopération/mutualisation: GIE, GIP	Le groupement d'intérêt économique («GIE»)	<ul style="list-style-type: none"> - Groupement pour faciliter et développer l'activité économique de ses membres, pour améliorer ou accroître les résultats de cette activité. Le GIE ne peut pas réaliser de bénéfices pour lui-même.
		Le groupement d'intérêt public («GIP»)	<ul style="list-style-type: none"> - Structure de coopération ouverte aux personnes publiques et aux personnes privées, permettant la mise en commun de moyens nécessaires à la réalisation d'activités d'intérêt général à but non lucratif
	Création de filiales	<ul style="list-style-type: none"> - La possibilité, pour un établissement public, de créer une filiale ne peut être envisagée indépendamment de l'application du principe de spécialité - L'objet des filiales doit viser exclusivement à faire connaître les réalisations afférentes aux missions qui sont dévolues à ces établissements par l'article L. 123-3 du code de l'éducation (par exemple valoriser les recherches) et ne les autorisent pas à exercer des missions qui relèvent des missions statutaires principales de ces établissements 	

annexes

1



incubateur de start-up

Description

Un incubateur est une structure d'accompagnement de projets de création d'entreprises. Cette structure peut apporter tout ou partie des appuis suivants lors des premières étapes de la vie de l'entreprise: l'hébergement, le conseil et le financement.

La structure d'incubation évalue le projet de l'entreprise, analyse son potentiel et, si elle la choisit pour être incubée, l'accompagne dans les démarches nécessaires pour la mener à la réussite. Ceci assure le bon amorçage du projet d'entreprise et peut inclure les étapes de conception de l'offre, d'étude de marché, de montage juridique, conseils légaux, approche marketing, comptabilité, recherche d'investisseurs, financement, etc.

Compatibilité
avec les principes
d'intervention
des EPES

Intérêts et apports pour les EPES

D'un point de vue global, voici quelques-uns des intérêts de favoriser le développement d'incubateurs dans les EPES :

→ Créer des synergies entre les start-up et les EPES pour développer des projets et ainsi apporter une réponse aux objectifs de recherche et de valorisation des résultats des EPES.

→ Animer un écosystème rassemblant chercheurs, étudiants, jeunes entreprises et entreprises plus matures.

→ Favoriser l'esprit entrepreneurial auprès des étudiants.

Du point de vue de la valorisation immobilière, le développement d'incubateurs peut permettre de :

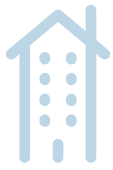
→ Partager l'effort de développement de surfaces nouvelles avec des acteurs externes de l'EPES.

→ Générer des revenus liés à la « location » d'espaces et la vente de services associés aux entreprises hébergées.

Principe de spécialité: conformément à l'article L.2341-2 du CG3P, les EPES sont compétents pour valoriser les biens immobiliers dont ils sont propriétaires, ou mis à leur disposition par l'État.

À noter que l'incubation de start-up répond aux objectifs de recherche et de valorisation des résultats de recherche des EPES.

Droit de la concurrence: il est recommandé d'organiser une procédure de sélection ouverte lorsque le choix de l'incubateur de start-up est susceptible de conférer un avantage économique.



Opportunités immobilières

Développer un projet sur un foncier de l'EPES (domaine public ou privé).

Reconvertir un bâtiment sous occupé ou mal adapté;

Stratégie de valorisation

Valorisation d'un immeuble (domaine public ou privé) à travers la réalisation d'un incubateur en lien avec la stratégie de l'établissement en s'appuyant sur un modèle économique à minima à l'équilibre.

Coûts

Selon les montages

Coût de développement (études, programmation, construction...).

Dépenses d'aménagements des espaces

Coûts de gestion.

Coût de financement.

Risques

Risque marché

Absence de marché, ou capacité financière des occupants trop limitée. Insolvabilité de la structure exploitante.

Risque opérationnel

Absence de compétence en matière d'analyse de marché et de montage économique.

Risque financier

Insolvabilité des occupants.

Risque administratif

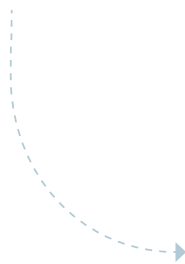
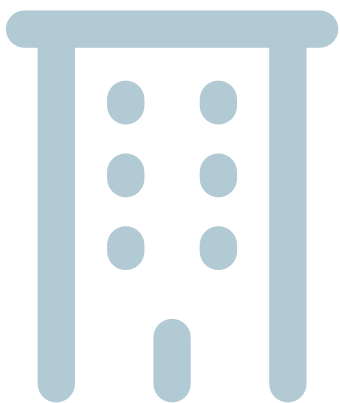
Incertitudes sur la modification du zonage du PLU.

Incertitudes sur l'obtention d'un permis de construire.

Risque technique (si construction)

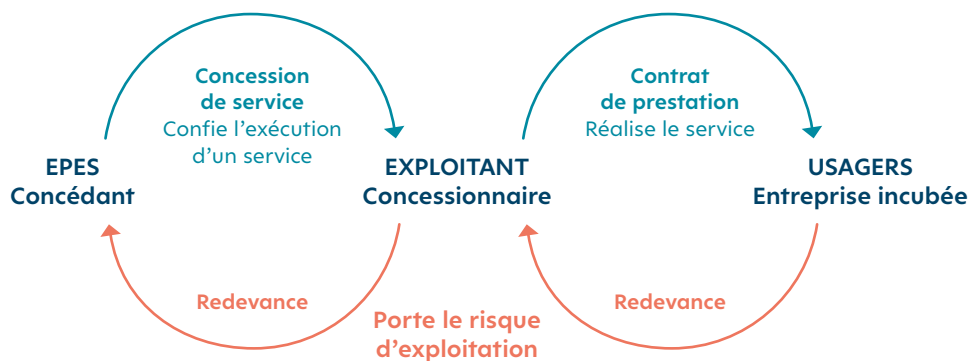
Un changement dans les projections économiques.

Un risque planning lié aux délais de décision, aux intempéries, contentieux ou des retards de livraison...

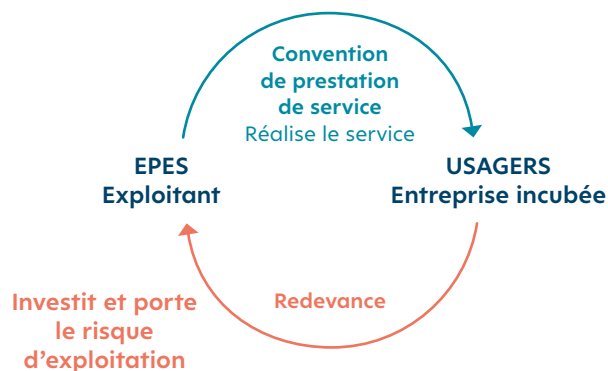


Synthèse des montages possibles

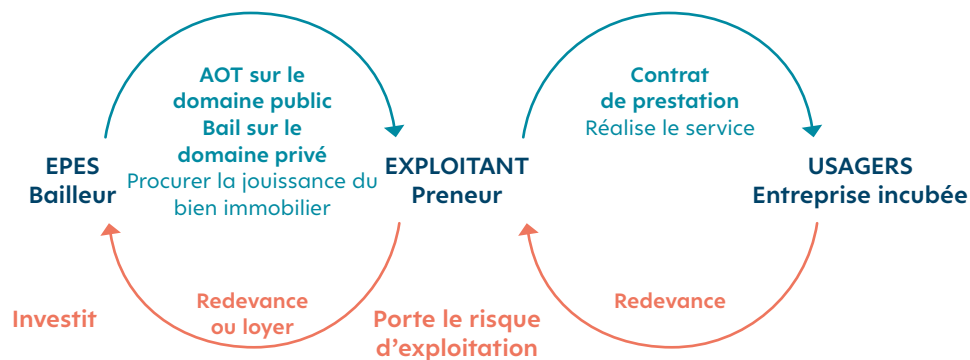
Concession de services



Développement en propre et exploitation



Location



montages juridiques

	Description	Acteurs	Approche
METTRE EN PLACE UNE CONCESSION DE SERVICES	<p>L'EPES fait appel à un tiers qui aura pour mission d'installer et développer un incubateur sur un immeuble de l'établissement.</p> <p>Montage: Conclusion d'une concession de services (l'activité du professionnel s'exerce à la demande de l'EPES et dans les conditions fixées par lui).</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Concessionnaire (l'exploitation). → Concédant (l'EPES). 	<ul style="list-style-type: none"> → Déterminer si l'activité est bien encadrée par l'EPES, ou s'il s'agit uniquement d'autoriser l'exercice d'une activité privée sur le domaine universitaire. → Déterminer si cette activité est exercée aux risques et périls de l'exploitant (à défaut, marché public). → Trouver un modèle économique adapté entre concédant et concessionnaire (dans les conditions notamment de délais pour la montée en charge et de montants maximums légaux).

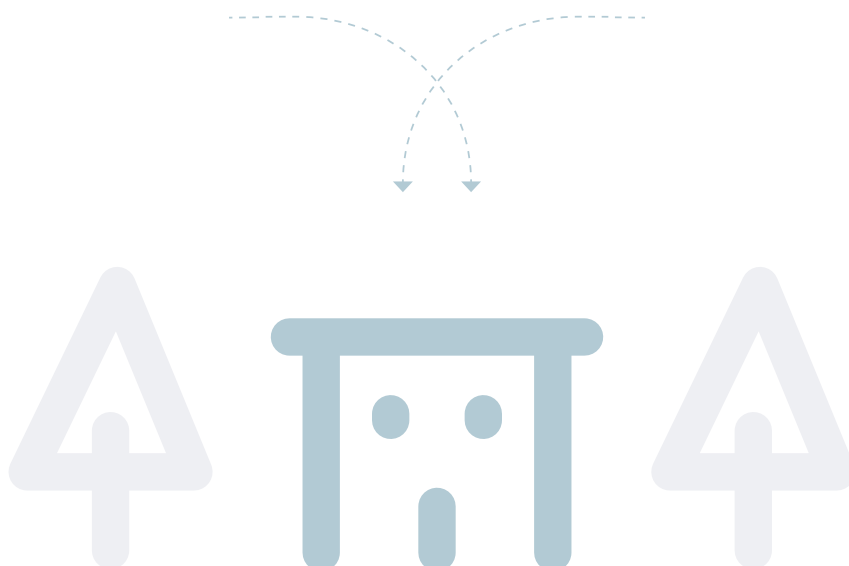


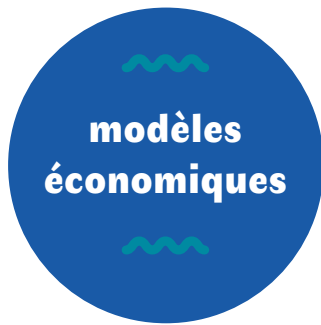
À chaque montage juridique, sa procédure:
→ reportez-vous aux fiches juridiques en annexe 2



	Description	Acteurs	Approche
DÉVELOPPER ET GÉRER L'INCUBATEUR	<p>L'EPES gère lui-même l'incubateur.</p> <p>Montage: Conclusion d'une convention de prestations de services à titre onéreux au bénéfice de créateurs d'entreprises ou de jeunes entreprises (article L. 123-5 du code de l'éducation).</p>	<p>→ L'EPES développeur et gestionnaire de l'incubateur.</p> <p>→ À la date de signature de la convention, les bénéficiaires sont: des personnes physiques créant une entreprise; ou des petites entreprises (moins de 50 salariés + chiffre CA annuel < 7 M€ ou total du bilan annuel < 5 M€ + dont moins de 25 % du capital ou droits de vote détenus par des petites entreprises) créées depuis moins de 2 ans.</p> <p>→ les entreprises concernées doivent « avoir un caractère innovant, valoriser des travaux de recherche et disposer d'un potentiel de croissance et de créations d'emplois ».</p> <p>→ les bénéficiaires doivent être en situation régulière au regard de leurs obligations fiscales et sociales.</p>	<p>→ Les prestations de services peuvent comprendre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la mise à disposition de locaux, de matériels et d'équipements. • la prise en charge ou la réalisation d'études de développement, de faisabilité technique, industrielle, commerciale, juridique et financière. • toute autre prestation de services nécessaire à la création et au développement de l'entreprise. • durée maximum des prestations: 6 ans (la période précédant la création de l'entreprise est prise en compte). • durée maximum de la convention: 3 ans, renouvelable une fois « à titre exceptionnel ». • montant maximum des prestations: 100000 € H.T. sur 3 ans, par entreprise. • la convention définit: <ul style="list-style-type: none"> - la nature et le montant des prestations; - les modalités de rémunération de l'organisme prestataire et, le cas échéant, sa participation au capital de l'entreprise. <p>Approche</p> <p>→ L'EPES doit s'assurer de disposer des compétences adaptées pour le développement et la gestion</p> <p>→ L'EPES doit trouver un modèle économique rémunérateur et gérer le temps de montée en charge.</p> <p>→ Information régulière de la « commission de la recherche du conseil académique ou le conseil scientifique ou l'organe en tenant lieu de l'établissement public » des conventions signées.</p> <p>→ Si la prestation de services comprend la mise à disposition de locaux: se reporter aux modalités de passation selon que les locaux appartiennent au domaine public (AOT/COT) ou privé (bail de droit privé).</p>

	Description	Acteurs	Approche
LOUER	<p>Il s'agit de conclure une autorisation d'occupation du domaine public (sur le domaine public) ou d'un bail de droit privé (sur le domaine privé) avec un exploitant.</p> <p>Montage: Conclusion d'une autorisation d'occupation du domaine public (sur le domaine public) ou d'un bail de droit privé (sur le domaine privé). Dans ce cadre, l'EPES se limite à mettre à disposition des locaux, en contrepartie d'une rémunération, sans fournir de services aux start-up.</p>	<p>→ Bailleur: EPES.</p> <p>→ Preneur: exploitant.</p>	<p>→ Pour les EPES gestionnaires:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Possible information préalable de l'État à vérifier selon la convention d'utilisation conclue pour le bien concerné. <p>→ Pour tous les EPES (propriétaires et gestionnaires):</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'établissement est compétent pour délivrer le titre. • Fixer le montant de la redevance/loyer: <ul style="list-style-type: none"> - AOT/COT: le montant de la redevance doit être fixé en considération des avantages de toute nature procurés au titulaire de l'autorisation. - Location: le montant du loyer doit prendre en considération la valeur du marché. <p>→ Trouver un modèle économique rémunérateur dans ces conditions.</p>





**modèles
économiques**

Le niveau de rémunération dépendra fortement du choix du montage :

- Concession de services: revenus en partie perçus par le concédant
- Développement et gestion par l'EPES: 100 % des revenus perçus par l'EPES
- Location (AOT/COT ou bail de droit privé): loyers ou redevances

Par ailleurs, le niveau de rentabilité attendu dépend de la stratégie de l'EPES, de sa capacité d'autofinancement et du niveau d'attente des partenaires financiers. L'investisseur public peut être moins exigeant en matière de rendement économique et attendra des gains socio-économiques.

	Description	Gains	Coûts	Risques	Rentabilité
FINANCEMENT PUBLIC (VOIR ÉGALEMENT LES DISPOSITIFS DE SOUTIEN AUX START-UP CI-APRÈS)	<p>Cela concerne la majorité des incubateurs aujourd'hui en France.</p> <p>L'État joue un rôle crucial dans le soutien des projets innovants à leur démarrage et les mécanismes proposés sont très utilisés par les start-up.</p> <p>En référence à l'étude BPI France, 87 % des start-up interrogées affirment avoir bénéficié du crédit impôt recherche et 79 % du statut Jeune Entreprise Innovante. Sans compter que 48 % ont bénéficié de subventions et 53 % de prêts et d'avances remboursables.</p> <p>Stratégie: rechercher un équilibre économique et de gains de rayonnement de la recherche et de l'innovation.</p>	<p>Modiques.</p>	<p>Développement des espaces (Capex).</p> <p>Frais de fonctionnement (gestion, maintenance).</p>	<p>Absence de prise en compte du coût global et donc pertes à supporter par l'EPES.</p>	<p>Limitée.</p>

	Description	Gains	Coûts	Risques	Rentabilité
FINANCEMENT PAR LES SERVICES	<p>Vendre de l'hébergement et des services.</p> <p>Stratégie: Générer des revenus récurrents pour l'EPES à réinvestir dans son rayonnement, de nouveaux projets, ...</p>	<p>Revenus générés de la location et/ou les services proposés.</p> <p>Exemple: mettre en place le loyer négocié en fonction des performances des start-up (Loyer plancher + loyer % C.A).</p>	<p>Développement des espaces (Capex)</p> <p>Frais de fonctionnement</p> <p>Frais marketing et commercialisation des espaces.</p>	<p>Faible taux d'occupation.</p> <p>Taux de rotation de l'occupation espaces (Manque de visibilité sur les revenus).</p> <p>Solvabilité des start-up.</p> <p>Concurrence et attractivité.</p>	<p>Rentabilité conditionnée à la performance des start-up et leurs durées d'occupation.</p> <p>Bonne pratique: prévoir l'excubation des start-up.</p>
INVESTISSEMENT	<p>Investir des ressources (des conseils et des mises en relation) et un capital d'amorçage en contrepartie d'une prise en participation (%) dans les capitaux de la société.</p> <p>Stratégie: sélection de Start-up ayant un fort potentiel de développement et avec une forte probabilité d'aboutir à une levée de fonds.</p>	<p>Retour sur investissement du capital + Revenus générés de la location et des services proposés.</p>	<p>Mobilisation du capital.</p> <p>→ Développement des espaces (Capex).</p> <p>→ Frais de fonctionnement.</p> <p>→ Frais marketing et de commercialisation des espaces.</p>	<p>Capital-risque par rapport au développement/maturité des start-up.</p> <p>Volatilité des risques liée aux réussites des start-up.</p>	<p>Rendement des capitaux propres via la prise de participation actuelle ou future dans les start-up.</p>



Capacité d'investissement de l'établissement
Présence de partenaires industriels et partenaires publics
Marché local et dynamisme économique



Une pépinière-hôtel d'entreprises du secteur de la santé – Biopolis à Grenoble :

1 - Informations générales sur le projet de valorisation immobilière

→ Université concernée

Université Grenoble Alpes.

→ Nom du projet

Biopolis, pépinière
et hôtel d'entreprises en Santé.

→ Destination de l'opération

Biopolis propose un dispositif complet de services et d'équipements: des espaces privés modulables (Bureaux, laboratoires standards, laboratoires P2), des locaux scientifiques et techniques communs (Laverie, salle des machines, chambre froide...), des équipements scientifiques et techniques communs (congélateurs, microscopes, centrifugeuse...), des salles de réunion et des espaces de détente ainsi qu'une logistique adaptée (accueil et standard, service courrier, services bureautiques, gardiennage, entretien des locaux...).

Biopolis bénéficie d'un environnement géographique privilégié qui favorise les synergies scientifiques et cliniques.

En effet, BIOPOLIS se situe au cœur de l'agglomération grenobloise, à mi-chemin entre le polygone scientifique et le campus universitaire, à proximité immédiate des structures du site santé, CHU de Grenoble Alpes et facultés de Médecine et pharmacie.

→ Utilisateurs/bénéficiaires

L'objectif est de fournir une offre d'hébergement complète qui facilite le démarrage ou le développement des entreprises hébergées.

Biopolis accueille une quinzaine d'entreprises à profil de start-up et 2 associations actrices de la filière biotechnologie-santé: ECCAMI (centre d'excellence hyperspécialisé dédié à l'amélioration et à la valorisation des interventions médicales assistées par ordinateur) et Medic@lps (accompagnement dans le développement économique des entreprises de la filière Santé).



Crédit photo : Direction communication UGA

Biopolis dispose d'une équipe (1,5 ETP) dédiée sur site pour l'accueil et la gestion du bâtiment. Ces ETP sont rattachés à la direction générale déléguée du patrimoine de l'UGA.

→ Surface de l'opération 3130 m² SHON

→ Capacité d'accueil 2500 m² sur deux niveaux dont 27 box locatifs, 12 plateaux techniques et des locaux de services...

Laboratoires modulables (box unitaires de 40 à 65 m²), câblage et connexion haut débit, système de contrôle d'accès.

111 places de parking réservées.

→ Acteurs et partenaires

Acteurs: la Métropole Grenoble Alpes, le département de l'Isère et la Région Auvergne Rhône-Alpes.

Partenariats et synergie avec les acteurs de la filière santé du site: les laboratoires de recherche, l'Université, le CHU, les collectivités territoriales, les entreprises du secteur, les structures d'accompagnement de l'innovation et les pôles de compétitivités.

Un comité stratégique présidé par un élu de la métropole anime Biopolis.

→ Montant de l'investissement (TDC)

7,320 M€.

→ Financement

Financement des collectivités de 7,242 M d'€ et de l'UGA.

→ État d'avancement

Dédiée à l'hébergement d'entreprises ou de projets innovants dans les domaines des biotechnologies et des technologies médicales, Biopolis a ouvert ses portes fin 2006.

2 - Quels sont les objectifs visés/ besoins couverts par le projet?

Le principe de Biopolis est de proposer aux jeunes chefs d'entreprise dont les activités sont axées sur le secteur santé ou les biotechnologies une structure d'accueil, d'hébergement, d'accompagnement et d'appui. L'offre de Biopolis comprend des locaux adaptés aux activités de laboratoires et aux activités de bureau, un environnement géographique propice aux synergies scientifiques, le tout dans un cadre convivial et propice aux échanges inter-entreprises.

Biopolis propose aux entreprises, projets et associations hébergés un certain nombre de services mutualisés et d'animations/informations collectives.

3 - Quel est le montage retenu pour la réalisation du projet?

→ Nature des actifs concernés

L'université bénéficie d'une convention d'utilisation du bâtiment (statut domanial du bâtiment: domaine privé de l'État) et conclut avec les entreprises hébergées des conventions de prestations de services (art. L.135-5 du Code de l'Éducation).

Crédit photo : Direction communication UGA



Crédit photo : Direction communication UGA

→ Montage financier et juridique retenu ou envisagé?

La Métro (maître d'ouvrage) aidée de la région Rhône Alpes et du Département de l'Isère a financé BIOPOLIS. L'UGA est gestionnaire et exploitant de BIOPOLIS.

Le tarif des prestations de l'UGA est progressif et se rapproche des prix du marché dans le temps.

La montée en charge de la pépinière s'est faite sur 5 ans. Aujourd'hui le bâtiment est rempli et le bilan d'exploitation est bénéficiaire.

Perspectives: développer une nouvelle offre immobilière sur le site Santé grenoblois pour les entreprises matures en sortie de Biopolis.

→ Montage technique retenu ou envisagé

Maîtrise d'ouvrage Métropole.

Marché public classique avec une maîtrise d'œuvre loi MOP.

4 - Quel est le contact du projet?

Mme Laure Michelangeli
Directrice administrative et financière
Direction générale déléguée
Aménagement Patrimoine et Logistique
Université Grenoble Alpes

Laure.michelangeli@univ-grenoble-alpes.fr

Dispositifs de soutien aux start-up

On peut citer les différentes aides de la BPI: ACREI, AIMA ou encore le PIA. Le concours national de l'aide à la création d'entreprises de technologies innovantes organisé conjointement par la BPI et le ministère de la recherche peut permettre d'obtenir de 45k€ à 450k€ pour les lauréats. Il existe aussi des programmes de subvention gérés au niveau des régions ou des CCI à l'image du programme.

Les **prêts d'honneur** alloués principalement par les associations **Initiative France** et le **Réseau Entreprendre** peuvent permettre aux créateurs d'obtenir des prêts à taux zéro, sans caution ni garantie, remboursables sur 4 ou 5 ans avec un différé de remboursement d'une année.

La BPI propose également aux entreprises innovantes des **avances remboursables en cas de succès** ou des **prêts à taux zéro**. Le montant octroyé dépendra du devis du projet proposé, des fonds propres de l'entreprise et aussi d'indicateurs de développement.

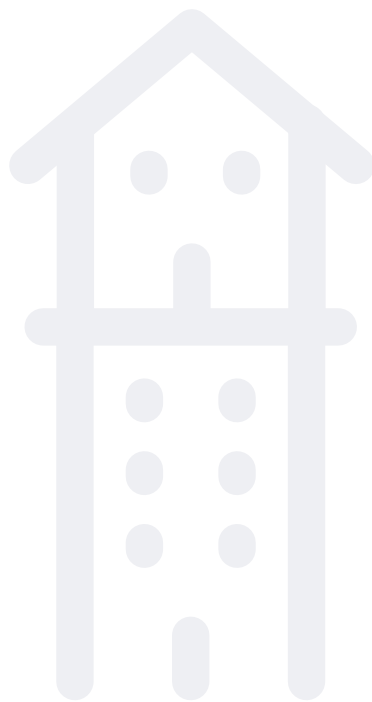
Pour le financement des actions de développement commercial à l'étranger, les dispositifs **Coface** sont mobilisables. Ils peuvent financer une part importante d'un programme commercial.

Les **prêts participatifs** de la BPI permettent de renforcer les fonds propres sans diluer les parts des fondateurs. La **Sofired** propose également des prêts participatifs.

Le statut de Jeune Entreprise Innovante (JEI), le Crédit Impôt Recherche (CIR) et le Crédit Impôt Innovation (CII) permettent de réduire les coûts de R&D, les charges sociales et l'impôt sur les sociétés.

Le financement privé est constitué des **prêts bancaires** et de l'**apport en capital**. Le **prêt à la création d'entreprise** s'obtient auprès des banques et est garanti par BPI. L'apport en capital, se fera d'abord au moment de la création de l'entreprise avec les apports personnels des créateurs. Des levées de fonds consécutives et successives peuvent s'envisager. Ces levées de fonds auront un effet dilutif sur la part de capital dont disposeront les fondateurs. Les acteurs pouvant participer à ces levées de fonds sont: les **business angels (individuels ou en réseau) et family offices**, les **plateformes de crowdfunding** permettant d'organiser un tour de table avec plusieurs dizaines de personnes physiques, les **fonds d'investissement** (régionaux, d'amorçage ou de capital-risque).





Installation de laboratoires ou d'organismes de formation privés

Description

Il s'agit de monter une opération d'installation d'un laboratoire privé ou d'un organisme de formation privé dans un nouveau bâtiment de l'EPES, par exemple à proximité d'un laboratoire public pour en partager les plateformes technologiques.

Intérêts et apports pour les EPES

D'un point de vue global, voici quelques-uns des intérêts de favoriser l'installation d'activités en cohérence avec les missions des EPES :

- Créer des synergies pour développer des projets communs et des passerelles.
- Animer un écosystème rassemblant enseignant, chercheurs, étudiants.

Du point de vue de la valorisation immobilière, le développement d'incubateurs peut permettre de :

- Générer des revenus liés à la « location » d'espaces.
- Partager les coûts de gestion et/ou d'exploitation et/ou d'investissement d'équipements technologiques nécessaires à l'université.

Compatibilité
avec les principes
d'intervention
des EPES

Principe de spécialité: Conformément à l'article L.2341-2 du CG3P, les EPES sont compétents pour valoriser les biens immobiliers dont ils sont propriétaires, ou mis à leur disposition par l'État.

À noter que l'installation de laboratoires ou d'organismes de formation privés répond aux missions et objectifs du service public de l'enseignement supérieur (article L123-3 C. Educ. : développement de l'innovation et du transfert de technologie).



Opportunités immobilières

Développer un projet sur un foncier de l'EPES (domaine public ou privé).

Stratégie de valorisation

Valorisation d'un foncier (domaine public ou privé) à travers la réalisation d'un projet en lien avec la stratégie de l'établissement en s'appuyant sur un modèle économique a minima à l'équilibre.

Préserver la capacité à récupérer un actif en fin de bail et se constituer un immobilier de rendement.

La concession d'usage du sol peut aussi permettre de maintenir l'affectation définie initialement.

Coûts

Selon les montages

Coûts de gestion.

Coût de financement.

Risques

Risque marché

Insolvabilité de la structure exploitante.

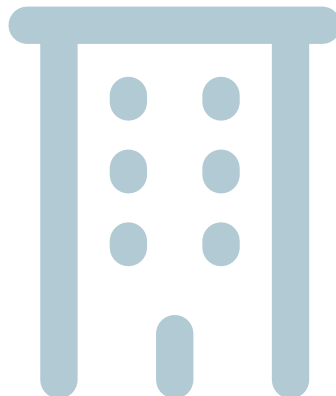
Risque opérationnel

Absence de compétence en matière de montage économique et gestion de la structure.

Risque financier

Insolvabilité du preneur.

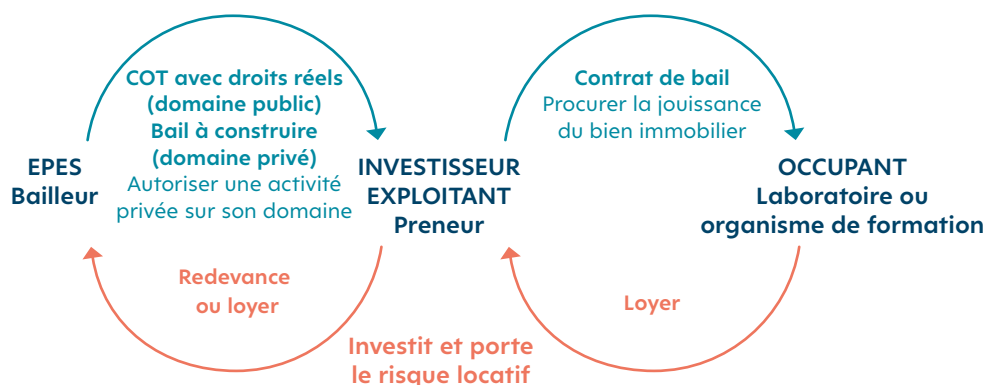
Risques administratif et technique transférés au preneur



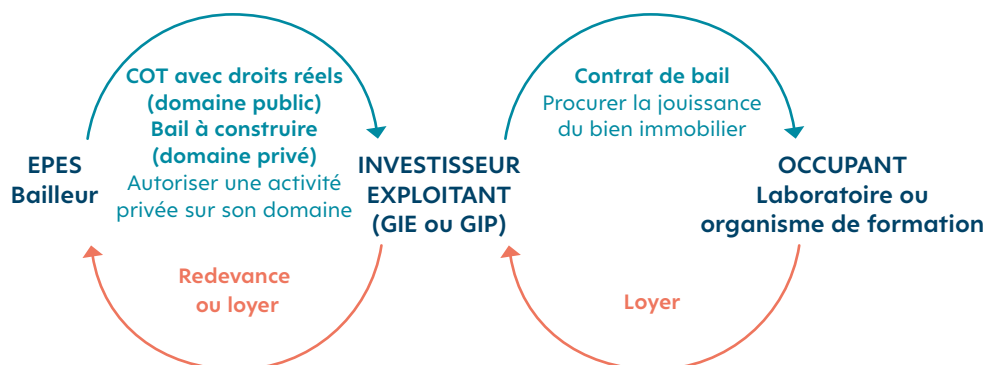


Synthèse des montages possibles

Convention occupation temporaire avec droits réels ou bail à construction

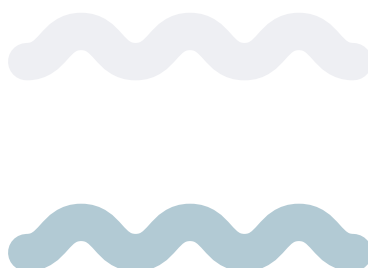


Variante avec la création d'un GIE ou GIP, dont l'EPES est partenaire

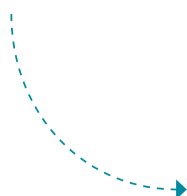


montages juridiques

	Description	Acteurs	Approche
CONCLUSION D'UNE COT AVEC DROITS RÉELS OU D'UN BAIL À CONSTRUCTION	<p>Autoriser une activité privée sur son domaine, pour les besoins de tiers, et percevoir les revenus liés à cette occupation, sans prendre en charge ou s'immiscer dans l'activité.</p> <p>Ce contrat peut être assorti d'une convention de coopération précisant les modalités d'utilisation des plateformes communes et la participation aux charges de fonctionnement.</p> <p>Montage: Conclusion d'une COT constitutive de droits réels sur le domaine public ou d'un bail à construction sur le domaine privé.</p> <p>Ce montage est préconisé pour des partenariats ponctuels ne s'inscrivant pas dans la durée ou ne nécessitant pas d'investissements ou de coûts de fonctionnement importants</p>	<p>→ Bailleur: EPES.</p> <p>→ Preneur: développeur / exploitant.</p>	<p>→ Trouver un équilibre entre la durée du bail et le loyer versé par le preneur au bailleur.</p> <p>Conditions</p> <p>De la COT avec droits réels ou du bail à construction:</p> <p>Pour les EPES gestionnaires: EPES compétent pour conclure le contrat (à défaut, contrats sont conclus par l'organe délibérant de l'établissement ou autorisés par celui-ci), compétent pour fixer les conditions financières, prévoir le cas échéant des clauses permettant d'assurer la continuité du service public.</p> <p>Pour les EPES propriétaires: respect des articles L. 2122-5 et s. du CG3P pour la COT, et des articles L. 251-1 et s. du CCH pour le bail à construction.</p> <p>Les EPES sont compétents pour conclure les conventions de coopération (vérifier l'autorité compétente en matière de passation des contrats, dans les statuts de l'EPES).</p>

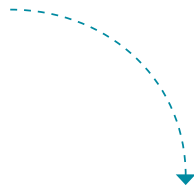


	Description	Acteurs	Approche
STRUCTURE DE COOPÉRATION DE TYPE GIE OU GIP	<p>S'associer avec d'autres personnes publiques ou privées pour mettre en commun des moyens; le but de cette association ne doit pas être lucratif (c'est-à-dire uniquement de réaliser des bénéfices).</p> <p>Montage: Conclusion d'une COT ou d'un bail, avec droits réels (pour le volet lié à la construction d'un nouveau bâtiment), assorti(e) de la constitution d'une structure de coopération de type GIE ou GIP dont l'objet est de permettre l'utilisation en commun des plateformes technologiques.</p> <p>Ce montage est préconisé pour des partenariats durables et/ou susceptibles de comporter des investissements importants ou la conduite de missions en commun».</p>	<p>→ Bailleur: EPES.</p> <p>→ Preneur: investisseur (l'objet du GIE ou du GIP étant de permettre l'utilisation en commun des plateformes technologiques).</p>	<p>→ Trouver des partenaires et négocier les clauses partenariales.</p> <p>→ Identifier une structure de portage adaptée.</p> <p>Conditions</p> <p>→ GIP: les personnes morales de droit public et les personnes morales de droit privé chargées d'une mission de service public doivent détenir ensemble plus de 50 % du capital ou des voix dans les organes délibérants.</p> <p>→ GIP: Autorisation du Préfet (approbation de la convention constitutive du GIP).</p> <p>Passation</p> <p>→ Libre.</p>



À chaque montage juridique, sa procédure:
 → reportez-vous aux fiches juridiques en annexe 2

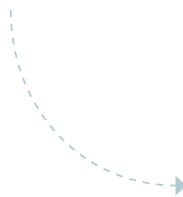
modèles économiques



	Description	Gains	Coûts	Risques	Rentabilité
EXTERNALISATION TEMPORAIRE	Le bailleur garde la propriété du terrain, le preneur s'intéresse à la rentabilisation de son investissement.	Le bailleur cherche à se constituer un revenu régulier garanti sur le long terme ou one shot. Le bail à construction ou COT de droits réels offre des avantages à l'EPES bailleur: il permet de récupérer à l'issue du bail un bien « amélioré », sans avoir eu à financer la construction.	Coûts de gestion.	Risques administratifs et techniques transférés au preneur.	Rentabilité maîtrisée.

sensibilité des modèles

Marché local et dynamisme économique
Domanialité publique ou privé



Résidence de l'alternance

- Université de Strasbourg

1 - Informations générales sur le projet de valorisation immobilière

→ Université concernée

Université de Strasbourg.

→ Nom du projet

EASE *European Aseptic and Sterile Environment training center.*

→ Destination de l'opération

L'usine-école EASE est une plateforme de formation aux métiers de la production en salle propre pour immerger des apprenants en conditions industrielles. Trois lignes de fabrication pharmaceutiques (fabrication de formes solides-comprimés et gélules-, de produits injectables et de biomoléculesprotéines) sont installées sur une plateforme de 2000 m² de salles propres reproduisant à l'identique les conditions de production de l'industrie pharmaceutique.

→ Utilisateurs/bénéficiaires

EASE accueille des formations académiques et continues sur une très large palette de thématiques associées aux métiers de la production et aux fonctions support (traite-

ment d'air, production d'eau et de vapeur hautement purifiées, production de fluides de qualité pharmaceutique).

En formation initiale: élèves de lycées en bac pro, BTS, étudiants en IUT, en licence et master, élèves ingénieurs.

En formation continue: salariés de l'industrie (équipementiers, ind. pharmaceutique, chimie, ind. Agro-alimentaire).

En requalification : personnes en recherche d'emploi qui suivent un parcours de requalification.

EASE s'adresse aux opérateurs de formation publics et privés et aux industriels.

→ Surface de l'opération

Surface hors œuvre nette: 4148 m².

Surface de plancher: 3649 m².

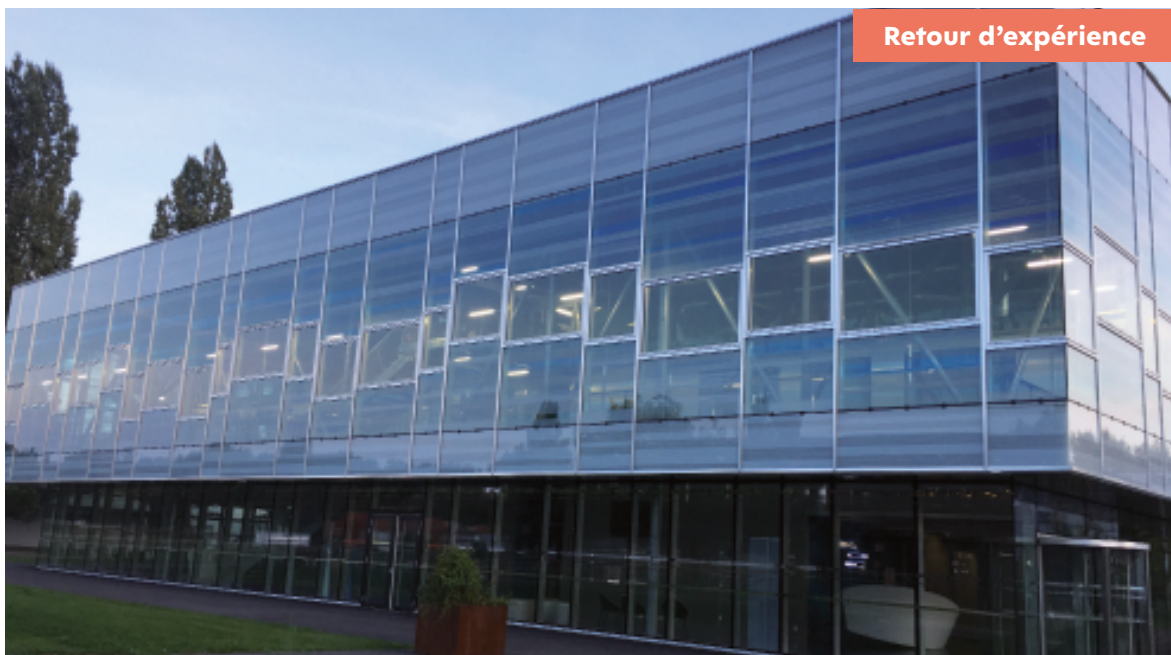
Surface utile brute: 3333 m².

Emprise au sol: 1985 m².

→ Acteurs et partenaires

État (Programme Investissements d'Avenir), Fonds FEDER, Eurométropole de Strasbourg, Région Grand Est, partenaires privés).

Mécènes: SARTORIUS, GENERAL ELECTRIC HEALTHCARE LIFE SCIENCES EUROPE, SP SCIENTIFIC, BIOQUELL, FLÄKT GROUP, LABORATOIRE ICARE, MERCK, LILLY, PIERRE GUERIN TOSOH BIOSCIENCE, ASSYSTEM CARE, WONDERWARE, ENDRESS+HAUSER, ELIS-SNDI, PALL FRANCE, BÜRKERT, GERFLOR, PIERCAN, BIOPHARMA TECHNOLOGIES FRANCE.



Retour d'expérience

Crédit photo: EASE



Les choix techniques de conception bâtiminaire et des équipements de production ont été accompagnés par un ensemble d'industriels de l'industrie pharmaceutique et d'équipementiers.

→ Montant de l'investissement (TDC)

27,2 M€ d'investissement global dont 19 M€ pour le bâtiment et 8,2 M€ pour les équipements de fabrication de produits pharmaceutiques et biopharmaceutiques, de production des fluides pharmaceutiques nécessaires et de production des conditions environnementales contrôlées (salles blanches).

→ Financement

9,76 M€ de l'État via le Programme Investissements d'Avenir.

4 M€ du Fonds Européen de Développement Régional FEDER.

4 M€ de l'Eurométropole de Strasbourg.

4 M€ de la Région Grand Est.

et 5,44 M€ de partenaires privés, levée de fonds exigée par conventionnement avec l'État.

→ État d'avancement

Ouverture en septembre 2017.

Actuellement, l'usine-école EASE est exploitée en direct par l'université de Strasbourg en attendant que les conditions soient réunies pour créer une société d'exploitation privée.

2 - Quels sont les objectifs visés/ besoins couverts par le projet ?

L'objectif d'EASE est de permettre une immersion en milieu industriel pour bien maîtriser les bonnes pratiques de fabrication.

Les publics et métiers concernés sont des jeunes issus du milieu académique, des apprenants en formation continue et en requalification. À noter, que des certifications régulières des salariés du secteur pharmaceutique sont exigées par les autorités de santé. Certains clients d'EASE sont accrédités pour délivrer ces certifications.

EASE s'est adjoint l'expertise de 10 professionnels, qualifiés ingénieurs et techniciens aux compétences diverses.

3 - Quel est le montage retenu pour la réalisation du projet ?

→ Nature des actifs concernés

Le foncier est propriété de l'État, mis à disposition de l'université de Strasbourg dans le cadre d'une convention d'utilisation.

→ Montage financier et juridique retenu ou envisagé

La maîtrise ouvrage en loi MOP a été assurée par l'Université de Strasbourg.

Le modèle économique envisagé doit permettre un autofinancement des coûts de fonctionnement à partir du quatrième exercice.

→ Montage technique retenu ou envisagé

Marchés publics classiques (23 lots) avec une MOE.

L'acquisition des équipements de production repose également sur des marchés en loi MOP ainsi que sur des dons de matériel (partenariats privés).

4 - Quel est le contact du projet ?

Constance Perrot

Directrice

EASE - Université de Strasbourg

Campus d'Illkirch, 80 route du Rhin,

F-67400 Illkirch

+ 33(0)6 45 81 74 35 / +33 (0)3 68 85 47 94

constance.perrot @ease-training.fr

www.ease-training.fr



Logements et lieux de vie

3.1 - restauration

Description

Il s'agit de développer
une offre de restauration
diversifiée sur le campus

Compatibilité
avec les principes
d'intervention
des EPES

Principe de spécialité:

Conformément à l'article L.2341-2 du CG3P, les EPES sont compétents pour valoriser les biens immobiliers dont ils sont propriétaires, ou mis à leur disposition par l'État.

Intérêts et apports pour les EPES

D'un point de vue global, voici quelques-uns des intérêts de favoriser l'installation d'activités en cohérence avec les missions des EPES :

- Offrir de nouveaux services à la communauté universitaire.
- Développer la vie de campus par une plus grande mixité de populations.

Du point de vue de la valorisation immobilière, le développement d'une nouvelle offre de restauration permet de :

- Selon les montages, de disposer d'un équipement et de services sans en supporter les coûts de développement.
- Selon les montages, de générer des revenus liés à la « location » d'espaces.



Opportunités immobilières

Stratégie de valorisation

Développer un projet sur un foncier de l'EPES (domaine public ou privé).

Reconvertir un bâtiment sous occupé ou mal adapté.

Dynamiser la vie de campus, offrir aux occupants une offre diversifiée.

Coûts

Selon les montages

Coût de développement (études, programmation, construction...).

Dépenses d'aménagements des espaces.

Coûts de gestion

Coûts de financement.

Risques

Gestion de la saisonnalité

le développement de services sur le campus suppose au préalable une réflexion sur la zone de chalandise et sur la vie de campus en dehors des périodes de cours : porosité entre la ville et le campus, développement du logement sur le campus, ...

Selon les montages.

Risque technique (Aménagement)

Adaptabilité technique et fonctionnelle des espaces (Structure du bâtiment existant, spécificités techniques).

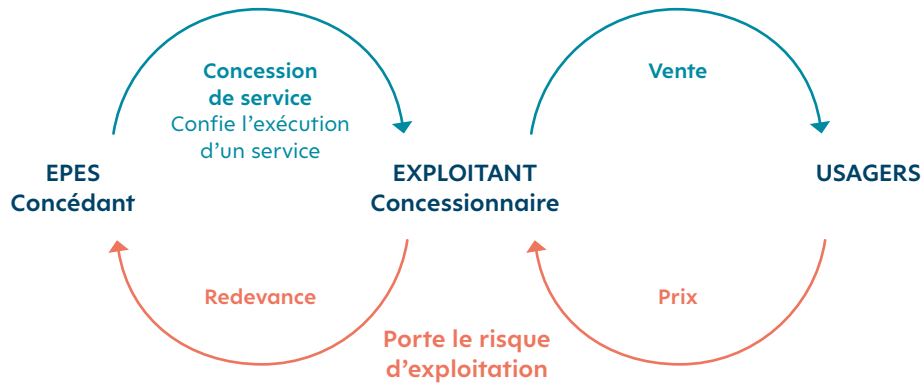
Risque administratif

Obtention du permis de construction
Modification du zonage du PLU.

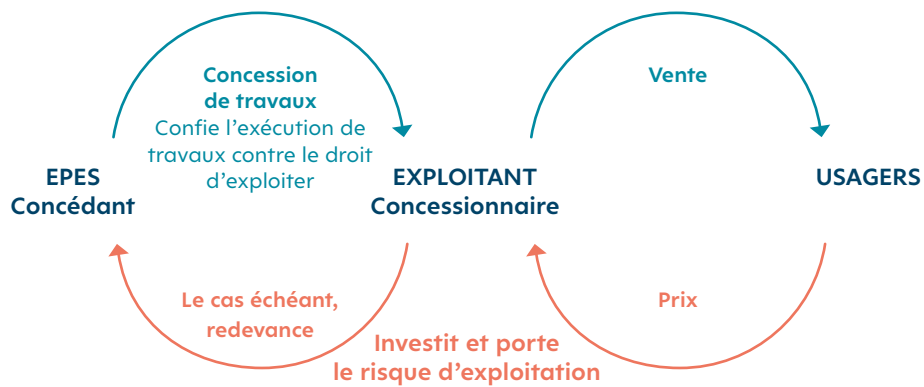


Synthèse des montages possibles

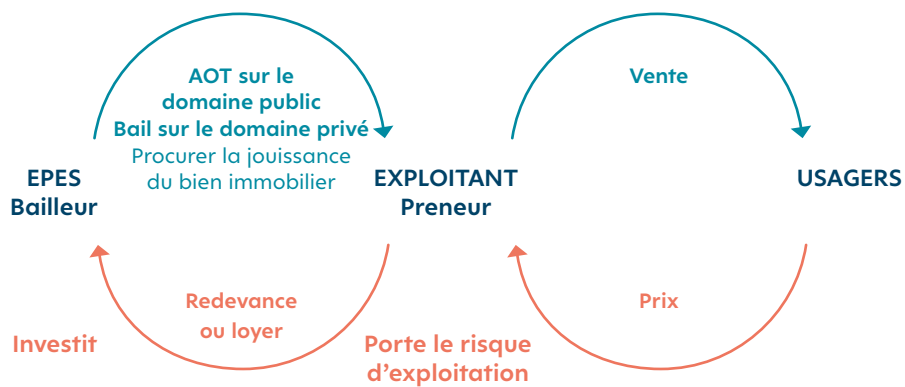
Concession de services



Concession de travaux



Location



montages juridiques



À chaque montage juridique, sa procédure:

→ reportez-vous aux fiches juridiques en annexe 2

	Description	Acteurs	Approche
DÉVELOPPER UN NOUVEAU SERVICE DE RESTAURATION	<p>L'EPES fait appel à un tiers qui aura pour mission d'installer et/ou d'exploiter un restaurant sur un immeuble de l'établissement.</p> <p>Montage: concession de services ou de travaux, si l'activité de restauration répond aux besoins et aux exigences fixés par l'EPES (par exemple: plages horaires réservées aux chercheurs et aux étudiants; possibilité d'un tarif différencié selon la qualité, usager du service public, de l'enseignement supérieur ou tiers, exigences fixées en termes de menus, de qualité du service...).</p>	<p>→ Concessionnaire (l'exploitation).</p> <p>→ Concédant (l'EPES).</p>	<p>Approche</p> <p>→ Trouver un modèle économique adapté entre concédant et concessionnaire qui permette d'intégrer les problématiques de saisonnalité et de tarification différenciées.</p> <p>Conditions</p> <p>→ déterminer si l'activité est encadrée par l'EPES, ou s'il s'agit uniquement d'autoriser l'exercice d'une activité privée sur le domaine universitaire.</p> <p>→ déterminer si cette activité est exercée aux risques et périls de l'exploitant (à défaut, marché public).</p> <p>→ déterminer s'il s'agit d'une concession de services (immeuble existant) ou de travaux (immeuble à construire).</p>
LOUER DES ESPACES EN VUE DE L'INSTALLATION D'UN RESTAURANT	<p>L'EPES loue des espaces à un exploitant</p> <p>Montage: Conclusion d'une autorisation/convention d'occupation du domaine (sur le domaine public) ou d'un bail de droit commun (sur le domaine privé) si l'activité de restauration est conduite selon les conditions fixées par l'exploitant.</p> <p>Attention aux risques de requalification en concession si l'activité de restauration répond aux besoins et exigences de l'EPES.</p> <p>Possibilité également d'octroyer des droits réels au preneur pour installer et exploiter l'activité de restauration.</p>	<p>→ Bailleur: EPES.</p> <p>→ Preneur: Exploitant.</p>	<p>Approche</p> <p>→ Trouver un modèle économique rémunérateur pour l'exploitant de sorte à assurer sa solvabilité dans le temps.</p> <p>→ Financer les investissements requis pour mettre en conformité les locaux.</p> <p>Conditions</p> <p>→ Pour les EPES gestionnaires l'établissement est compétent pour délivrer le titre (art. L. 2341-2 du CG3P).</p> <p>→ possible information préalable de l'État (art. 6.2 du modèle de convention d'utilisation fixé par l'arrêté du 21 avril 2009; à vérifier selon convention d'utilisation conclue pour le bien concerné).</p>

modèles économiques

	Description	Gains	Coûts	Risques	Rentabilité
<p>POUR LA CONCESSION DE SERVICES</p> <p>RÉMUNÉRATION FIXE RÉVISABLE (REDEVANCE)</p>	Fixer une redevance en fonction des tarifications pratiquées sur le marché.	Perception des redevances.	<p>→ Développement des espaces (Capex).</p> <p>→ Frais de fonctionnement (gestion locative).</p>	<p>Solvabilité de l'exploitant ou concessionnaire.</p> <p>Compétences et savoir-faire en termes de gestion des espaces.</p>	<p>Rentabilité prédéfinie suite aux flux locatifs fixes perçus.</p> <p>Taux de rentabilité dépendant du loyer négociable.</p>
<p>POUR LA CONCESSION DE SERVICES</p> <p>RÉMUNÉRATION PLANCHER + % DU C.A RÉALISÉ SUR LES SERVICES VENDUS</p>	Fixer une redevance plancher perçue quels que soient les volumes de ventes de services réalisés par l'exploitant ou concessionnaire. + La perception d'une redevance variable provisionnée sur le C.A réalisé par l'exploitant ou le concessionnaire.	Perception d'une redevance lissée sur les performances de l'exploitant ou concessionnaire.	<p>→ Frais marketing et de commercialisation des espaces.</p>	<p>Solvabilité de l'exploitant ou concessionnaire.</p> <p>Compétences et savoir-faire en termes de gestion des espaces.</p> <p>Taux de rotation de l'occupation des espaces (Manque de visibilité sur les revenus variables).</p> <p>Concurrence et attractivité.</p>	<p>Rentabilité conditionnée à la performance des exploitants ou concessionnaires.</p>
<p>POUR LA CONCESSION DE TRAVAUX</p> <p>DROIT D'EXPLOITER L'OUVRAGE CONTRE LA RÉALISATION DE TRAVAUX</p> <p>+ UN PRIX LE CAS ÉCHÉANT</p>	Fixer une redevance plancher quels que soient les volumes de ventes réalisés par l'exploitant ou concessionnaire. + La perception d'un loyer variable provisionné sur le C.A réalisé par l'exploitant ou le concessionnaire.	Réalisation des travaux par le concessionnaire prédéfini.	<p>Aucun coût ou coûts très limités pour les EPES.</p> <p>Coûts portés par le concessionnaire.</p> <p>Coûts de construction, de financement et d'exploitation maintenance.</p>	<p>Risques très limités.</p> <p>Solvabilité du concessionnaire.</p>	

	Description	Gains	Coûts	Risques	Rentabilité
POUR L'AOT OU BAIL RÉMUNÉRATION FIXE RÉVISABLE (REDEVANCE OU LOYER)	Fixer une redevance ou un loyer en fonction de tarifications pratiquées sur le marché.	Perception de la redevance ou loyers.	Développement des espaces (Capex). Frais de fonctionnement (gestion locative). Frais marketing et de commercialisation des espaces.	Solvabilité de l'exploitant.	Rentabilité prédéfinie suite aux flux locatifs fixes perçus. Taux de rentabilité dépendant du loyer négociable.



Marché local et dynamisme économique
Saisonnalité
Tarification différenciée

Focus

La réglementation des débits de boissons en zone protégée

Le code de la santé publique prévoit que le représentant de l'État dans le département peut prendre des arrêtés pour déterminer, sans préjudice des droits acquis, les distances auxquelles les débits de boissons à consommer sur place ne peuvent pas être établis autour de certains édifices et établissements listés par cet article et dont la liste est limitative.

Ainsi, l'article L. 3335-1 du code de la santé publique dispose que sont concernés par cette prohibition les établissements d'instruction publique et établissements scolaires privés ainsi que tous établissements de formation ou de loisirs de la jeunesse et les stades, piscines, terrains de sport publics ou privés.

Deux possibilités existent :

Proposition en zone protégée	Conditions
Proposition n° 1: Ouverture temporaire d'un débit de boissons par une association sportive agréée	Possibilité dans la limite de 10 autorisations annuelles, limitées chacune à 48 heures au plus, pour chaque association sportive agréée qui en fait la demande au maire. Uniquement pour les boissons du troisième groupe: boissons fermentées non distillées et vins doux naturels.
Proposition n° 2: Distribution de boisson par une association bénéficiant du régime des cercles privés	Absence d'autorisation particulière à obtenir. Uniquement pour les boissons du troisième groupe: boissons fermentées non distillées et vins doux naturels. Leur exploitation ne doit pas revêtir un caractère commercial et seuls les adhérents sont admis à consommer.

Logements et lieux de vie

3.2 - Espace de coworking au sein d'un bâtiment existant

Description

Le coworking est un nouveau type d'organisation du travail qui regroupe deux notions; un espace de travail partagé mais aussi un réseau d'actifs encourageant l'échange et la créativité pour des travailleurs indépendants et des salariés en télé-travail. L'animation de ces espaces crée un climat de brainstorming très favorable à l'émulation et au partage de nouvelles idées.

Publics cibles: indépendants et TPE, semi-résidents, salariés dont le siège social est éloigné ou en reconversion, jeunes retraités ayant une activité à temps partiel...

Objectif: créer des espaces existants de coworking au sein des bâtiments dont la localisation représente un potentiel sur le marché

Intérêts et apports pour les EPES

D'un point de vue global, voici quelques-uns des intérêts de favoriser le développement d'espaces de coworking dans les EPES :

- Offrir des espaces de travail alternatifs aux enseignants-chercheurs et étudiants entrepreneurs.
- Accueillir des entrepreneurs sur le campus.
- Dynamiser la vie de campus et permettre le développement de services par une présence moins saisonnière.

Du point de vue de la valorisation immobilière, le développement d'espaces de coworking peut permettre de :

- Générer des revenus complémentaires ayant pour objectif de financer les besoins des EPES.
- Valoriser les espaces vacants en tirant des revenus locatifs.
- Augmenter la valeur vénale des espaces et donc le potentiel financier de l'actif.

Compatibilité
avec les principes
d'intervention
des EPES

Principe de spécialité: conformément à l'article L.2341-2 du CG3P, les EPES sont compétents pour valoriser les biens immobiliers dont ils sont propriétaires, ou mis à leur disposition par l'État.



Opportunités immobilières

Stratégie de valorisation

Occuper des espaces
sous-occupés

Valorisation des
espaces non
occupés en tirant
des revenus:
**loyer versé par
le concessionnaire.**

Valorisation
des espaces non
occupés en tirant
des revenus:
**loyer versé par
l'exploitant.**

Coûts

Coût
d'aménagement
des espaces (CVC,
Cloisons, plancher
technique...).

Coûts d'installations
(supporté par le
concessionnaire
ou l'exploitant).

Coûts de gestion
(supporté par le
concessionnaire
ou l'exploitant).

Coût de financement
(investissements).

Risques

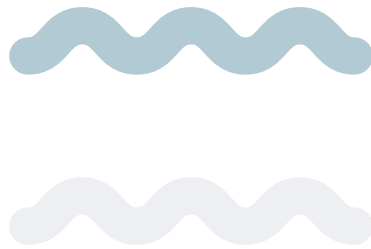
Risque technique (Aménagement)

Adaptabilité
technique et
fonctionnelle des
espaces (Structure
du bâtiment
existant, spécificités
techniques).

Risque marché (supporté par le concessionnaire ou l'exploitant à moyen terme)

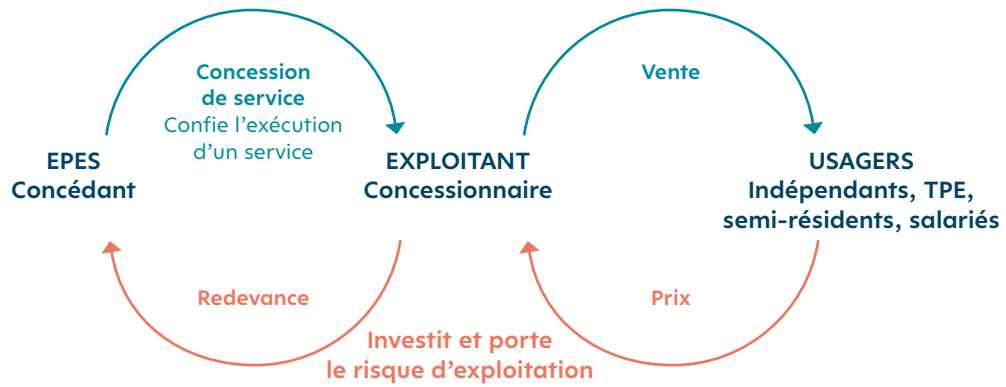
Flux, concurrence
immédiate,
stratégie des
entreprises...



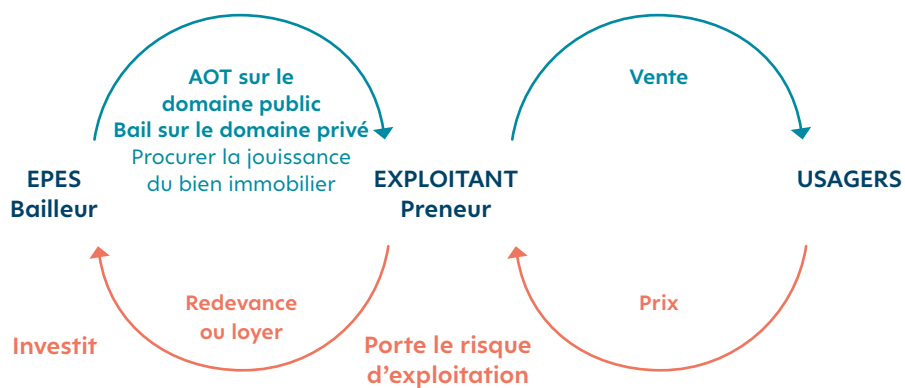


Synthèse des montages possibles

Concession de services



Location



montages juridiques



À chaque montage juridique, sa procédure:
→ reportez-vous aux fiches juridiques en annexe 2

	Description	Acteurs	Approche
FAIRE APPEL À UNE CONCESSION DE SERVICES	Conclusion d'une concession de services, si l'activité de coworking s'exerce à la demande de l'EPES et dans les conditions fixées par lui. Le financement et le risque d'exploitation pèsent sur le gestionnaire de l'espace de coworking.	<ul style="list-style-type: none"> → Concédant: EPES. → Concessionnaire: Exploitant. 	<ul style="list-style-type: none"> → Trouver un modèle économique rémunérateur pour l'exploitant de sorte à assurer sa solvabilité dans le temps. → Financer les investissements requis pour mettre en conformité les locaux. → Déterminer si l'activité est encadrée par l'EPES, ou s'il s'agit uniquement d'autoriser l'exercice d'une activité privée sur le domaine universitaire. → Déterminer si cette activité est exercée aux risques et périls de l'exploitant (à défaut, marché public).
LOUER	Conclusion d'une autorisation/convention d'occupation du domaine (sur le domaine public) ou d'un bail de droit commun (sur le domaine privé). Ce montage est préconisé pour la prise en location de locaux, l'exploitant exerçant son activité dans les conditions fixées par lui.	<ul style="list-style-type: none"> → Bailleur: EPES. → Preneur: Exploitant. 	<ul style="list-style-type: none"> → Trouver un modèle économique rémunérateur pour l'exploitant de sorte à assurer sa solvabilité dans le temps. → S'aligner sur les tarifications/loyers pratiqués sur le marché. → Financer les investissements requis pour mettre en conformité les locaux. → Déterminer l'appartenance du bien immobilier concerné au domaine public ou privé de l'EPES. → Pour le domaine public: déterminer si l'AOT entre dans le champ de la procédure de sélection avec mesures de publicité.

modèles économiques

	Description	Gains	Coûts	Risques	Rentabilité
RÉMUNÉRATION FIXE RÉVISABLE (REDEVANCE OU LOYER)	Fixer une redevance ou loyer en fonction de tarifications pratiquées sur le marché.	Perception des redevances ou loyers.	Développement des espaces (Capex).	Solvabilité de l'exploitant ou concessionnaire. Compétences et savoir-faire en termes de gestion des espaces.	Rentabilité prédéfinie en fonction des flux locatifs projetés. Taux de rentabilité dépendant du loyer négociable.
RÉMUNÉRATION PLANCHER + % DU C.A RÉALISÉ SUR LES SERVICES VENDUS	Fixer un loyer ou redevance plancher perçue quels que soient les volumes de ventes de services réalisés par l'exploitant ou concessionnaire. + La perception d'un loyer variable provisionné sur le C.A réalisé par l'exploitant ou le concessionnaire.	Perception d'un loyer ou redevance lissés sur les performances de l'exploitant ou concessionnaire.	→ Frais de fonctionnement (gestion locative). → Frais marketing et de commercialisation des espaces.	Solvabilité de l'exploitant ou concessionnaire. Compétences et savoir-faire en termes de gestion des espaces. Taux de rotation de l'occupation des espaces (Manque de visibilité sur les revenus variables). Concurrence et attractivité.	Rentabilité conditionnée à la performance des exploitants ou concessionnaires.

sensibilité des modèles

Capacité d'investissement de l'établissement
Marché local

Possibilité de développer des activités annexes pour offrir des services à la population drainée par l'espace de coworking

Espace coworking Université de Lorraine :

1 - Informations générales sur le projet de valorisation immobilière

→ Université concernée

Université de Lorraine.

→ Nom du projet

PeeLaB.

→ Destination de l'opération

Créé en 2011, le Pôle entrepreneuriat étudiant de Lorraine (PeeL) a pour objectif de développer la culture entrepreneuriale au sein de l'Université de Lorraine. Cela passe par des actions de sensibilisation, de formation et d'accompagnement.

Service de l'Université de Lorraine dépendant de la Direction de l'Entrepreneuriat et des Partenariats Socio-économiques (DEPAS), le PeeL est ancré dans son territoire et partie prenante de l'écosystème régional d'entrepreneuriat et d'innovation. Il est actif dans toutes les écoles et facultés de l'université et s'inscrit dans un important réseau de

partenaires et financeurs. Le PeeL déploie une pédagogie qui s'appuie sur les travaux de recherche les plus innovants et les outils mis à disposition par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche.

Le PeeL fait partie du réseau national des Pôles Etudiants Pour l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat (PEPITE). Les PEPITE associent établissements d'enseignement supérieur, acteurs économiques et professionnels de la création d'entreprise pour former et accompagner les étudiants à l'entrepreneuriat et l'innovation.

Le PeeLaB est le nouvel espace à Nancy de coworking accueillant ces initiatives entrepreneuriales.

→ Utilisateurs/bénéficiaires

Depuis sa création, 834 étudiants-entrepreneurs ont été accompagnés. En 2018, avec 283 étudiants-entrepreneurs, l'Université de Lorraine est l'université la plus entreprenante de France pour la troisième année consécutive.

Le PeeL permet aux étudiants-entrepreneurs de travailler sur leurs projets en leur proposant un accompagnement et un suivi personnalisés, des espaces de coworking et une mise en réseau avec les partenaires de la création d'entreprise. Le PeeL donne accès à l'écosystème local d'innovation et d'entrepreneuriat.



Retour d'expérience

Copyright_PeeL Université de Lorraine

→ Surface de l'opération

Le PeeLaB de Nancy situé dans le bâtiment de l'Institut Jean Lamour sur le campus Artem: 544 m² d'espace de coworking (en surface intérieure).

Les autres implantations du PeeL sont à Metz et à Sarreguemines.

À venir:

- un espace de coworking à Metz de 150 m² de surface intérieure;
- un espace de 100 m² de surface intérieure dans l'IUT d'Épinal - Hubert Curien.

→ Acteurs et partenaires du PeeL

Pépité France (Pôle Étudiant pour l'innovation, le transfert, l'Entrepreneuriat), MESRI, Caisse des Dépôts, Région Grand Est, Métropole du Grand Nancy, Metz Métropole, Communauté d'Agglomération Sarreguemines Confluences, Département Moselle-Conseil Général, Banque Populaire Alsace, Lorraine, Champagne, Fondation Yzico, Caisse d'Épargne Lorraine Champagne-Ardennes.

→ Financement mobilier (équipement, salles de visioconférence, meubles...)

Université de Lorraine par le programme Mut@Camp (programme qui vise à insuffler une dynamique de transformation des campus en vue de les adapter au mieux aux évolutions actuelles): 50 k€.

Métropole du Grand Nancy et Caisse des Dépôts: 50 k€.

Banque Populaire Alsace, Lorraine, Champagne et Fondation Yzico: 50 k€.

→ Financement

9,76 M€ de l'État via le Programme Investissements d'Avenir.

4 M€ du Fond Européen de Développement Régional FEDER.

4 M€ de l'Eurométropole de Strasbourg.

4 M€ de la Région Grand Est.

et 5,44 M€ de partenaires privés, levée de fonds exigée par conventionnement avec l'État.

→ État d'avancement

L'espace de coworking situé dans le bâtiment de l'Institut Jean Lamour a été livré en mai 2017.



Copyright_Peel Université de Lorraine

2 - Quels sont les objectifs visés/ besoins couverts par le projet ?

Tout étudiant ou jeune diplômé souhaitant être formé à l'entrepreneuriat et à l'innovation est accompagné et aidé au sein d'un PEPITE. Ouverts sur leurs écosystèmes socio-économiques, ancrés sur le territoire, les PEPITE associent établissements d'enseignement supérieur (universités, écoles de commerce, écoles d'ingénieurs), acteurs économiques et réseaux associatifs. Les PEPITE travaillent en réseau pour s'inspirer les uns des autres, permettre aux bonnes idées de se diffuser.

3 - Quel est le montage retenu pour la réalisation du projet ?

→ Nature des actifs concernés

Domaine public appartenant à l'État mis à disposition de l'Université de Lorraine dans le cadre d'une convention d'utilisation.

→ Montage financier et juridique retenu ou envisagé

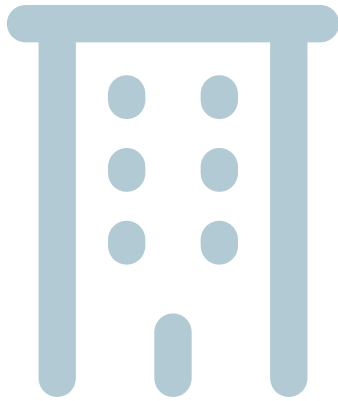
Le fonctionnement du PeeLaB repose sur du mécénat d'entreprise via la fondation de l'Université de Lorraine (défiscalisation des dons).

4 - Quel est le contact du projet ?

Par courriel:
peel@univ-lorraine.fr
Par téléphone: 03 72 74 07 21

Christophe Schmitt
Directeur du PeeL
Vice-Président de l'Université en charge de l'Entrepreneuriat et de l'Incubation
christophe.schmitt@univ-lorraine.fr





Logements et lieux de vie

3.3 - L'implantation d'un Établissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes (EHPAD)

Description

Construction et développement d'un EHPAD pour l'accueil de personnes âgées et la mise en place d'une structure de soutien dans les régions qui cherchent à développer une capacité d'accueil

Intérêts et apports

POUR LES EPES

- Appuyer une stratégie territoriale de développement d'établissement d'accueil des personnes âgées.
- Générer des revenus complémentaires en valorisant un foncier non utilisé.

Compatibilité
avec les principes
d'intervention
des EPES

Principe de spécialité: conformément à l'article L.2341-2 du CG3P, les EPES sont compétents pour valoriser les biens immobiliers dont ils sont propriétaires, ou mis à leur disposition par l'État.



Opportunités immobilières

Construction sur un foncier libre.

Stratégie de valorisation

Valorisation des parcelles non utilisées et qui représentent un emplacement stratégique par rapport au marché immobilier.

Coûts

Coûts portés par le preneur.

Risques

Risque administratif

Obtention du permis de construire
Modification du zonage du PLU
Durée du bail à construction.

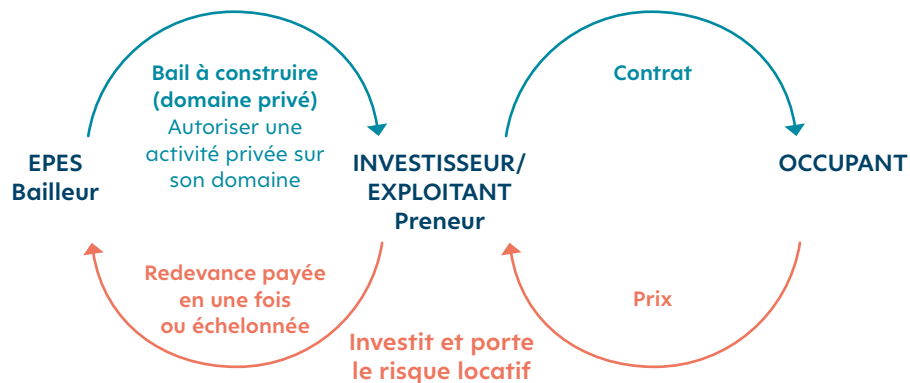
Risque technique (construction)

État du terrain (pollution, traversé de réseaux...).



Synthèse des montages possibles

Bail à construction



montages juridiques

	Description	Acteurs	Approche
BAIL À CONSTRUCTION	<p>Octroi au preneur d'un droit réel immobilier sur les constructions.</p> <p>Obligation pour le preneur d'édifier des constructions sur le terrain du bailleur.</p> <p>Retour au propriétaire des constructions édifiées en fin de bail.</p>	<p>→ Bailleur: EPES.</p> <p>→ Preneur: Exploitant.</p>	<p>Approche</p> <p>→ Trouver un équilibre entre la durée du bail et le loyer versé par le preneur au bailleur. En effet ceci permettra au bailleur de préserver la valeur de son foncier et au preneur d'amortir les coûts de construction à travers la location (Nombre de lits).</p> <p>→ Désaffecter et déclasser le bien, s'il appartenait au domaine public.</p> <p>Conditions</p> <p>→ EPES compétent pour conclure le contrat: vérifier l'autorité compétente en matière de passation de contrats, dans les statuts de l'EPES. À défaut, les contrats sont conclus par l'organe délibérant de l'établissement ou autorisés par celui-ci.</p> <p>→ EPES compétent pour fixer les conditions financières des titres d'occupation du domaine qu'il délivre.</p> <p>→ Pour les EPES gestionnaires:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accord préalable du ministre de tutelle et du ministre chargé du domaine, lorsque montant des travaux projetés ≥ 3 M€ H.T.; • du préfet lorsque montant des travaux projetés < 3 M€ H.T. • Avis préalable du directeur départemental des finances publiques sur le niveau de loyer.



À chaque montage juridique, sa procédure:
→ reportez-vous aux fiches juridiques en annexe 2



modèles économiques



	Description	Gains	Coûts	Risques	Rentabilité
CONSTRUCTION SUR UN FONCIER LIBRE (BAIL À CONSTRUCTION)	Perception d'une redevance moyennant un loyer indexé ou d'un loyer fixe planché majoré d'une part variable provisionnée en % du CA du preneur.	Loyer perçu à la signature et récupération des édifices à la fin du contrat.	Coûts portés par le preneur. Financement des travaux. Construction: Exécution des travaux par le contractant général privé contre rémunération. Exploitation: coûts d'exploitation. Entretien: coûts d'entretiens.	Risque lié à la solvabilité du preneur.	Rentabilité fixe si choix de loyer fixe indexé. Rentabilité volatile en fonction de la performance économique du preneur si choix d'un loyer fixe + une part variable.



Logements et lieux de vie

3.4 - Construction de logements

Description

Construction et développement de logements pour l'accueil des étudiants, enseignants-chercheurs, personnels de l'établissement et autres populations

Intérêts et apports pour les EPES

- Appuyer une stratégie territoriale de développement du logement.
- Générer des revenus complémentaires en valorisant un foncier non utilisé.
- Limitation de la saisonnalité sur les campus.

Compatibilité
avec les principes
d'intervention
des EPES

Principe de spécialité : principe de spécialité : Conformément à l'article L.2341-2 du CG3P, les EPES sont compétents pour valoriser les biens immobiliers dont ils sont propriétaires, ou mis à leur disposition par l'État.



Opportunités immobilières

Stratégie de valorisation

Construction sur un foncier libre.

Valorisation des parcelles non utilisées et qui représentent un emplacement stratégique par rapport au marché immobilier.

Coûts

Coûts portés par le preneur.

Risques

Risque administratif

Obtention du permis de construire
Modification du zonage du PLU
Durée du bail à construction.

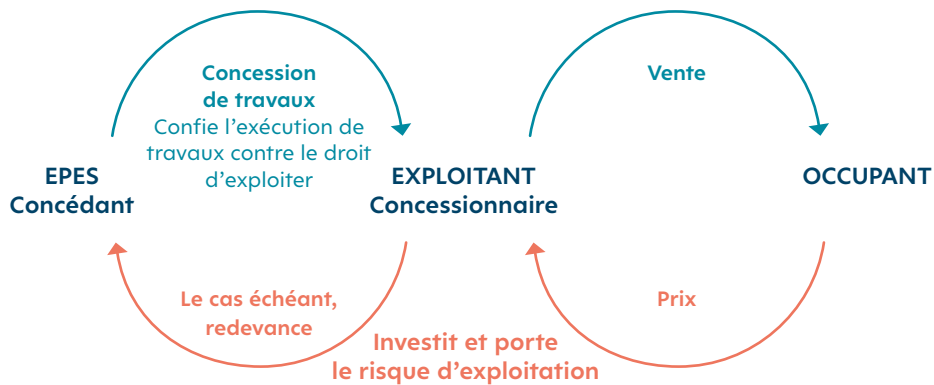
Risque technique (construction)

État du terrain (pollution, traversé de réseaux...).

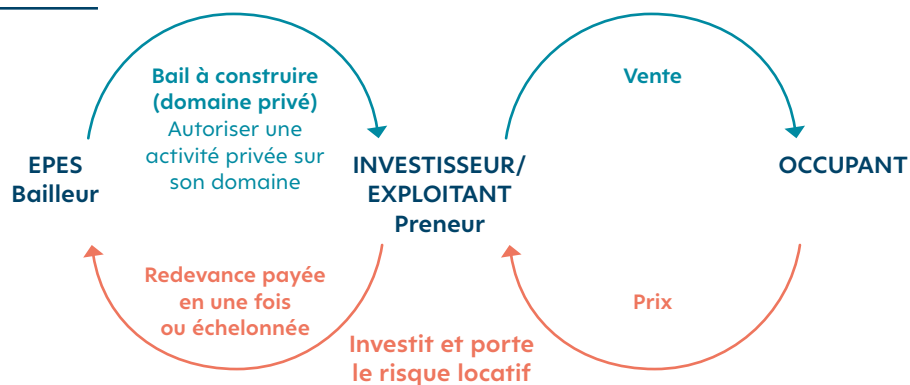


Synthèse des montages possibles

Concession de travaux



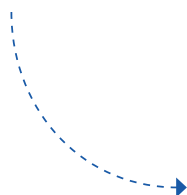
Bail à construction



montages juridiques

	Description	Acteurs	Approche
CONCESSION DE TRAVAUX	Développer une offre de logement préconisé si les logements visent à répondre en tout ou partie aux besoins exprimés par l'EPES (enseignants, chercheurs, personnels, étudiants) et/ou si l'établissement exerce une influence déterminante sur sa conception ou ses caractéristiques techniques.	<p>→ Concédant: EPES.</p> <p>→ Concessionnaire: Exploitant.</p>	<p>Approche</p> <p>→ Trouver un modèle économique adapté entre le concessionnaire et le concédant Désaffecter et déclasser le bien, s'il appartenait au domaine public.</p> <p>→ Déterminer si l'activité est encadrée par l'EPES, ou s'il s'agit uniquement d'autoriser l'exercice d'une activité privée sur le domaine universitaire.</p> <p>→ Déterminer si la construction et le fonctionnement des logements répondent aux besoins des EPES (exemple: logements réservés aux chercheurs et aux étudiants) et/ou si l'EPES exercera une influence déterminante sur la conception ou les spécifications techniques du bâtiment .</p> <p>→ Déterminer si cette activité est exercée aux risques et périls de l'exploitant (à défaut, marché public).</p> <p>Conditions</p> <p>→ Publicité et mise en concurrence préalables.</p> <p>→ Si le contrat porte sur le domaine public, il vaut autorisation d'occupation de ce domaine pour sa durée. Peut consentir des droits réels au concessionnaire.</p> <p>→ Si le contrat consent des droits réels au concessionnaire Pour les EPES gestionnaires:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accord préalable: du ministre de tutelle et du ministre chargé du domaine, lorsque montant des travaux projetés \geq 3 M€ H.T.; • du préfet lorsque montant des travaux projetés $<$ 3 M€ H.T.; • Avis préalable du directeur départemental des finances publiques sur le niveau de redevance.

	Description	Acteurs	Approche
BAIL À CONSTRUCTION	<p>Octroi au preneur d'un droit réel immobilier sur les constructions.</p> <p>Obligation pour le preneur d'édifier des constructions sur le terrain du bailleur.</p> <p>Retour au propriétaire des constructions édifiées en fin de bail.</p> <p>préconisé si les logements ne sont pas destinés à répondre aux besoins de l'EPES, mais qu'il s'agit de valoriser une parcelle du domaine privé pour les besoins de tiers.</p>	<p>→ Bailleur: EPES.</p> <p>→ Preneur: Exploitant.</p>	<p>Approche</p> <p>→ Trouver un équilibre entre la durée du bail et le loyer versé par le preneur au bailleur. En effet ceci permettra au bailleur de préserver la valeur de son foncier et au preneur d'amortir les coûts de construction à travers la location (Nombre de lits).</p> <p>→ Désaffecter et déclasser le bien, s'il appartenait au domaine public.</p> <p>Conditions</p> <p>→ EPES compétent pour conclure le contrat (vérifier l'autorité compétente en matière de passation de contrats, dans les statuts de l'EPES. À défaut, les contrats sont conclus par l'organe délibérant de l'établissement ou autorisés par celui-ci).</p> <p>→ EPES compétent pour fixer les conditions financières des titres d'occupation du domaine qu'il délivre.</p>



À chaque montage juridique, sa procédure:
 → reportez-vous aux fiches juridiques en annexe 2



modèles économiques

	Gains	Coûts	Risques	Rentabilité
<p>CONCESSION DE TRAVAUX</p> <p>DROIT D'EXPLOITER L'OUVRAGE CONTRE LA RÉALISATION DE TRAVAUX + UN PRIX LE CAS ÉCHÉANT</p>	<p>Versement de deux parts:</p> <p>La part fixe correspond à la contrepartie de l'occupation du domaine public et de l'exploitation du service.</p> <p>+ La part variable correspond à une participation aux résultats d'exploitation.</p>	<p>Activités à la charge de l'opérateur externe.</p> <p>Financement des travaux.</p> <p>Construction: Exécution des travaux par le contractant général privé contre rémunération.</p>	<p>Aucun risque ou risques très limités.</p>	<p>Rentabilité conditionnée par la performance d'exploitation réalisée par le concessionnaire sur la part variable.</p>
<p>BAIL À CONSTRUCTION</p>	<p>La part fixe correspond à la contrepartie de l'occupation du domaine public et de l'exploitation du service.</p>	<p>Exploitation: coûts d'exploitation.</p> <p>Entretien: coûts d'entretiens.</p>	<p>Aucun risque ou risques très limités.</p>	<p>Rentabilité fixe.</p>

sensibilité des modèles

Distinction domaine public/domaine privé



Crédit photo : Reeflex

Reeflex – Université de Lille

1 - Informations générales sur le projet de valorisation immobilière

→ Université concernée

Université de Lille.

→ Nom du projet

REEFLEX.

→ Destination de l'opération

REEFLEX associe résidence internationale et résidence hôtelière, et répond aux besoins de logement court et moyen séjour (de quelques nuits à quelques mois) des étudiants, étudiants étrangers sous convention d'échange et des chercheurs invités.

→ Utilisateurs/bénéficiaires

REEFLEX propose un ensemble de logements adaptés aux besoins de ses différents publics :

Les étudiants en moyen et long séjour (étudiants Erasmus, étudiants internationaux en Master 2, étudiants IMT Lille-Douai, étudiants doctorants...) ont une proposition locative étudiée, avec, en fonction des disponibilités, priorité aux étudiants boursiers,

Les étudiants en parcours fractionné (apprentissage, alternance, stage...) profitent d'un hébergement hôtelier à la nuitée,

L'hébergement d'urgence de courte durée pour les étudiants en difficulté sociale,

La communauté des chercheurs accueillie en court et long séjour dans une approche associant qualité de l'hébergement, assistance à l'organisation du séjour et service d'accueil.

→ Surface de l'opération

Sur un terrain de 23380 m², quatre immeubles (un bâtiment en R+6, les autres +5 et +4) ont été construits pour une surface habitable de 13 644 m². À proximité, un autre immeuble de 613 m² a également été construit par Lille Métropole Habitat pour abriter une crèche d'une trentaine de berceaux destinée aux enfants des personnels du campus et des étudiants ainsi qu'aux familles de Villeneuve d'Ascq.



→ Acteurs et partenaires

Établissements partenaires: Université de Lille, Mines Telecom Lille École Nationale Supérieure de Chimie de Lille et École Centrale de Lille.

→ Montant de l'investissement (TDC)

Coût total de l'opération (hors crèche): 28378073 € dont 26779073 € de construction.

→ Financement

REEFLEX est une opération du Plan Campus Grand Lille et bénéficie du soutien financier de l'État (prêts au logement social, financement RHVS) et de Métropole Européenne de Lille (MEL).

→ Construction

Emprunts (PLS et prêt Caisse des Dépôts): 17882471 €.

1% logement (ASTRIA) : 324000 €.

Subvention (Métropole Européenne de Lille) : 1842000 €.

Aménagement et équipement

Université de Lille, Ecole Nationale Supérieure de Chimie de Lille, Ecole Centrale de Lille: 800000 €.

Apport REEFLEX: 800000 €.

→ État d'avancement

L'ouverture de la résidence a eu lieu en juin 2015.

2 - Quels sont les objectifs visés/ besoins couverts par le projet?

La résidence REEFLEX compte 538 logements dont:

239 logements PLS pour les étudiants de l'université dont 70 en courts séjours.

60 logements en résidence hôtelière à vocation sociale pour de courts séjours.

69 logements pour l'accueil de chercheurs invités,

170 logements PLS pour les étudiants de Télécom Lille 1

- un logement de gardien, des bureaux administratifs et des locaux communs;

- une crèche de 30 berceaux.

3 - Quel est le montage retenu pour la réalisation du projet?

→ Nature des actifs concernés

L'emprise domaniale, propriété de l'État a été mise à disposition de l'université de Lille I dans le cadre d'une convention d'utilisation.

→ Montage financier et juridique retenu ou envisagé

La résidence REEFLEX a été réalisée sous maîtrise d'ouvrage du bailleur social Lille Métropole Habitat (LMH) à l'issue d'une consultation en conception construction réalisée par l'université de Lille I.



Crédit photo : Reeflex

À ce titre, LMH bénéficie d'une convention d'occupation temporaire d'une durée de 37 ans et verse une redevance domaniale annuelle fixée à 1500 €.

La gestion de la résidence est assurée en vertu de conventions de location passées entre LMH et l'association REEFLEX. Cette dernière a pour objet l'accueil, l'hébergement, la petite restauration, l'animation du séjour et l'assistance administrative.

→ Montage technique retenu ou envisagé

La conception réalisation a été confiée à l'entreprise Rabot-Dutilleul Construction et au Cabinet d'architecte BOYELDIEU-DE-HANNE.

La Résidence REEFLEX s'inscrit dans la politique de l'Université de Lille en matière de transition écologique, énergétique et de respect de l'environnement (politique concrétisée par le PACTE -Penser, Agir,

Construire pour la Transition Ecologique et énergétique de l'Université de Lille-) et dans l'objectif régional « Zéro Carbone » de la troisième Révolution Industrielle (TRI) en Hauts-de-France.

Aussi, dès sa conception, REEFLEX a adopté une dimension écoenvironnementale en prenant des engagements pour sa construction et son exploitation.

4 - Quel est le contact du projet?

reeflex@univ-lille.fr
T 03 59 31 29 80

Résidence REEFLEX
Avenue Paul Langevin
Cité Scientifique
59650 Villeneuve d'Ascq

patrice.serniclay@univ-lille.fr
DGS Honoraire



Services aux usagers

4.1 - Laveries, auto-écoles, librairie, distributeurs de billets, agences de voyages, crèches

Description

Développement d'offres de services aux usagers à travers l'accueil d'acteurs économiques spécialisés dans les campus

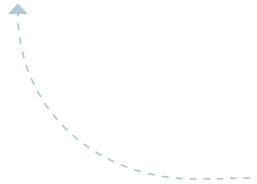
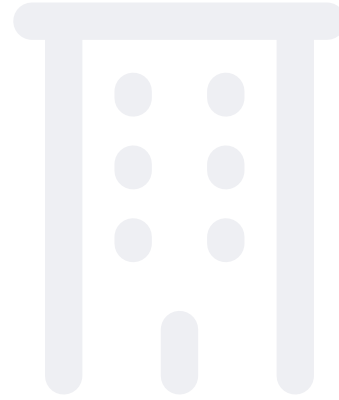
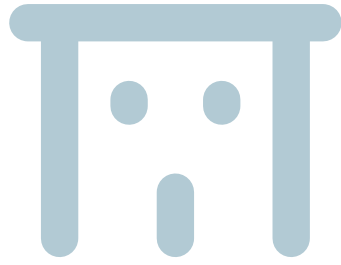
Compatibilité avec les principes d'intervention des EPES

Intérêts et apports pour les EPES

- Générer des revenus complémentaires de la location des espaces pour les activités de services.
- Apporter des services complémentaires aux usagers.
- Dynamiser la vie du campus en couvrant les besoins des usagers.

Principe de spécialité: conformément à l'article L.2341-2 du CG3P, les EPES sont compétents pour valoriser les biens immobiliers dont ils sont propriétaires, ou mis à leur disposition par l'État.

Neutralité/ordre public: ces activités ne doivent pas entraver le déroulement du service public et doivent respecter une neutralité religieuse et politique.



Opportunités immobilières

Stratégie de valorisation

Louer des espaces vacants et pieds d'immeubles.

Coûts

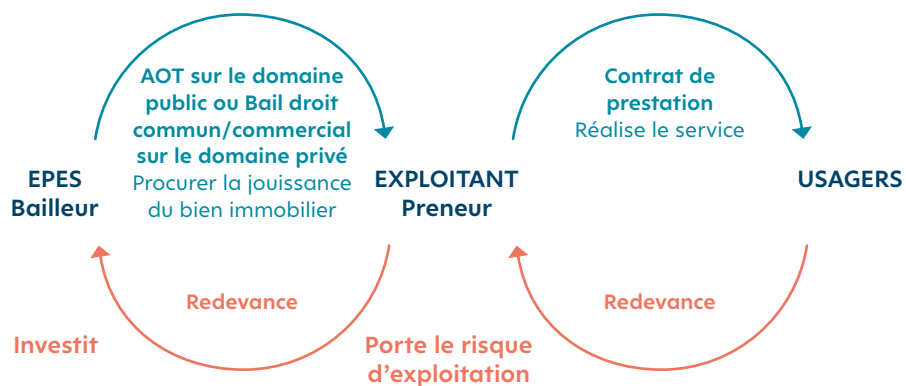
Coûts d'aménagement portés ou non par le bailleur en fonction des conditions du contrat.

Risques

Risque locatif (vacance).

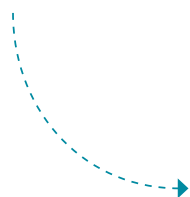
Synthèse des montages possibles

Location



montages juridiques

	Description	Acteurs	Approche
AOT (DOMAINE PUBLIC) OU BAIL DROIT COMMUN/BAIL COMMERCIAL (DOMAINE PRIVÉ)	<p>Conclusion d'une convention d'occupation du domaine public (sans droits réels) ou d'un bail de droit commun ou bail commercial sur le domaine privé.</p> <p>Détermination de l'appartenance du bien immobilier concerné au domaine public ou privé de l'EPES.</p> <p>Domaine public: déterminer si l'AOT entre dans le champ de la procédure de sélection avec mesures de publicité.</p>	<p>→ Bailleur: EPES.</p> <p>→ Preneur: Exploitant.</p>	<p>Ce type de titre d'occupation n'est pas adapté aux opérations nécessitant la réalisation de travaux importants. En effet, en l'absence de droits réels et donc de garanties bancaires, le preneur pourra difficilement trouver les financements nécessaires à l'exécution de son projet immobilier.</p> <p>Approche</p> <p>→ Trouver un modèle économique qui tient compte des valeurs du marché et permet de trouver un équilibre.</p> <p>→ Anticiper les problématiques liées à la saisonnalité.</p> <p>Conditions</p> <p>→ L'établissement est compétent pour délivrer le titre (art. L. 2341-2 du CG3P).</p> <p>→ Pour les EPES gestionnaires possible information préalable de l'État (à vérifier selon la convention d'utilisation conclue pour le bien concerné).</p>



À chaque montage juridique, sa procédure:
→ reportez-vous aux fiches juridiques en annexe 2

modèles économiques

	Description	Gains	Coûts	Risques	Rentabilité
RÉMUNÉRATION FIXE RÉVISABLE (LOYER) ET % DU C.A RÉALISÉ SUR LES SERVICES VENDUS	Fixer un loyer en fonction de tarifications pratiquées sur le marché. + La perception d'un loyer variable provisionné sur le C.A réalisé par l'exploitant.	Perception des loyers.	<ul style="list-style-type: none"> → Développement des espaces (Capex). → Frais de fonctionnement (gestion locative). → Frais marketing et de commercialisation des espaces. 	Solvabilité de l'exploitant.	Rentabilité prédéfinie suite aux flux locatifs fixes perçus. Taux de rentabilité dépendant du loyer négociable.

sensibilité des modèles

Zone de chalandise et flux sur le campus





Crédits photos : Université Paris Dauphine

Service aux usagers

- Université Paris Dauphine

1 - Informations générales sur le projet de valorisation immobilière

→ Université concernée

Université Paris Dauphine.

→ Nom du projet

Services aux usagers.

→ Destination de l'opération

Le campus porte Dauphine se situe à proximité de l'Arc de Triomphe et du Bois de Boulogne. Il accueille 8500 étudiants ainsi que 500 membres du personnel, 585 chercheurs et enseignants-chercheurs et 2200 enseignants vacataires.

Cabines photo

Des cabines photo sont situées dans le hall.

Distributeur automatique de billets (DAB)

Un distributeur Société Générale est en disposition pendant les horaires d'ouverture de l'Université, dans le hall d'entrée.

Kiosque librairie

Ouvert du lundi au vendredi, de 8h à 19h, le kiosque est situé dans le hall du rez-de-chaussée. Il propose des titres de la presse nationale, française et étrangère, des fournitures de bureau et des friandises. Le kiosque propose également un service de photocopies.

Restauration rapide

Le RESTOMAT propose une gamme variée de sandwiches et de boissons chaudes et froides avec différentes formules.

Antennes relais sur le toit (4 opérateurs)

→ Utilisateurs/bénéficiaires

Services aux usagers

→ Surface de l'opération

Cabine photo: NC

DAB: 10 m²

Kiosque librairie: 100 m²

Restauration rapide: 110 m²

Antennes relais: locaux techniques de 10 m² par opérateur.

→ Acteurs et partenaires

BOUYGUES, FREE, LIBRAIRIE, ORANGE, RESTOMAT, SFR, SOCIETE GENERALE, Préfecture de Police.

→ Montant de l'investissement (TDC)

Montants inconnus. Tous les investissements, à l'exception de celui relatif à la Librairie, ont été directement réalisés par les acteurs.

→ Financement

Montants inconnus. Tous les investissements, à l'exception de celui relatif à la Librairie, ont été directement réalisés par les acteurs.

→ État d'avancement

Services opérationnels.

Améliorations prévues à la faveur des fins de conventions AOT.

2 - Quels sont les objectifs visés/ besoins couverts par le projet ?

L'objectif principal est la fourniture de services pertinents, variés et facilement accessibles aux usagers de l'Université: étudiants, enseignants-chercheurs, équipes administratives. Ces services doivent faciliter leur vie quotidienne et contribuer positivement au fonctionnement de la « communauté universitaire ».

Paris-Dauphine, se concentrant sur son cœur de métier et souhaitant valoriser son patrimoine, privilégie la fourniture de ces services par des tiers, à la double condition que la nature du service et l'identité du fournisseur soient cohérentes avec la mission de Paris-Dauphine, ainsi qu'avec sa marque.

3 - Quel est le montage retenu pour la réalisation du projet ?

→ Nature des actifs concernés

Domaine public de l'État mis à disposition de l'université Paris Dauphine dans le cadre d'une convention d'utilisation.

→ Montage financier et juridique retenu ou envisagé

Des conventions d'occupation temporaire du domaine public ont été conclues avec les occupants afin d'y exercer leurs activités.

À ce titre, l'Université Paris Dauphine perçoit au titre des redevances:

- Cabine photo: NC;
- DAB: 9000 € HT/an;
- Kiosque librairie: 18600 € HT/an
- Restauration rapide: 54500 € HT/an auquel s'ajoute un pourcentage sur le chiffre d'affaire lorsqu'il est supérieur à 700000 €/an;
- Antennes relais (Bouygues, Free, SFR, Orange, Préfecture de Police): montant total de 167000 € HT (2017).

→ Perspectives

Accueil d'événements extérieurs.

La location de salles et amphithéâtres est déjà pratiquée. En 2017, Paris-Dauphine a encaissé une recette de 68700 € TTC.

Une perspective de développement est la location d'espaces aux tournages de film et défilés de mode. L'université de Paris Dauphine a établi un catalogue et une tarification en lien avec l'Agence du Patrimoine Immatériel de l'État (APIE) des locaux de l'Université Paris-Dauphine pouvant être mis à disposition.

<https://www.economie.gouv.fr/apie/domaines-intervention/ouvrir-lieu-aux-tournages-et-evenements>

Paris-Dauphine doit néanmoins tenir compte des travaux de rénovation du campus entre 2020 et 2025 qui vont rendre ces opérations un peu plus difficiles.

La direction de la communication arbitre, le cas échéant en lien avec le DGS et la Présidente, sur les demandes de location.

4 - Quel est le contact du projet ?

M.Nicolas Pèjout
Directeur Général des Services

Université Paris Dauphine
nicolas.pejout@dauphine.psl.eu

Services aux usagers

4.2 - Parking

Description

Réalisation d'un parking
pour couvrir un besoin
potentiel de l'établissement
et du marché

Intérêts et apports pour les EPES

- Répondre aux besoins de stationnement de l'EPES (enseignants, chercheurs, personnels).
- Offrir un service aux usagers.
- Valoriser le foncier à travers un projet permettant de tirer des revenus récurrents de la location des places de parking.

Compatibilité
avec les principes
d'intervention
des EPES

Principe de spécialité: conformément à l'article L.2341-2 du CG3P, les EPES sont compétents pour valoriser les biens immobiliers dont ils sont propriétaires, ou mis à leur disposition par l'État.

Neutralité/ordre public: ces activités ne doivent pas entraver le déroulement du service public et doivent respecter une neutralité religieuse et politique.



Opportunités immobilières

Stratégie de valorisation

Construction sur
un foncier de l'EPES

Valorisation
des parcelles
non utilisées
et représentant
un emplacement
adapté au marché
immobilier.

Coûts

Marché public:

Coûts travaux
Coûts financements.

Risques

Risque

administratif

(Marché public,
concession travaux)

Obtention du permis
de construire
Modification du
zonage du PLU.

Risque coûts opérationnels

(Marché public)

Changement
significatif des
coûts opérationnels
fixes ou variables
(Assurance, taxes...).

Risque technique

(construction)
(Marché public,
concession travaux)

Un changement
dans le chiffrage
des coûts de
construction

Un risque planning
lié aux intempéries,
contentieux ou des
retards de livraison.

Risque d'image / RSE

Lié à la place
de la voiture
dans les campus
universitaires.



Exploitation
d'espaces vacants

Stratégie de valorisation

Valorisation
des espaces non
occupés en tirant
des revenus:
**loyer versé par
le concessionnaire.**

Valorisation
des espaces non
occupés en tirant
des revenus:
**loyer versé par
l'exploitant.**

Coûts

Coûts
d'aménagement
des espaces (CVC,
Cloisons, plancher
technique...).

Coûts d'installations
(supporté par le
concessionnaire
ou l'exploitant).

Coûts de gestion
(supporté par
le concessionnaire
ou l'exploitant).

Coûts de
financement.

Risques

Marché public, Risque technique (Aménagement):

Adaptabilité
technique et
fonctionnelle des
espaces (Structure
du bâtiment
existant, spécificités
techniques).

Risque marché (supporté par le concessionnaire ou l'exploitant à moyen terme)

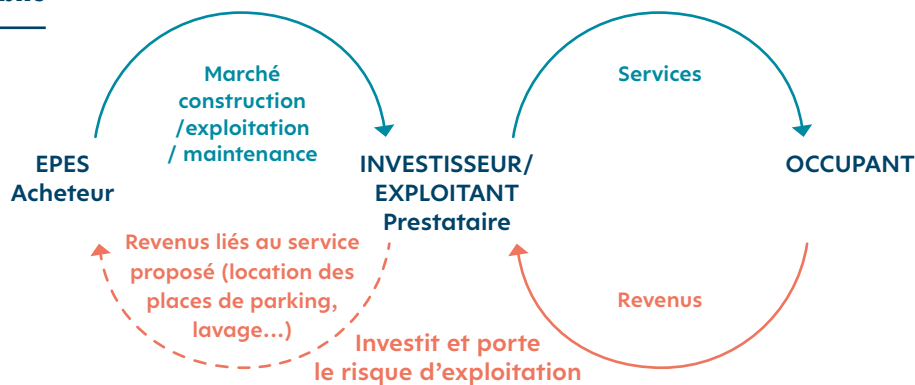
Flux, concurrence
immédiate,
stratégie des
entreprises...



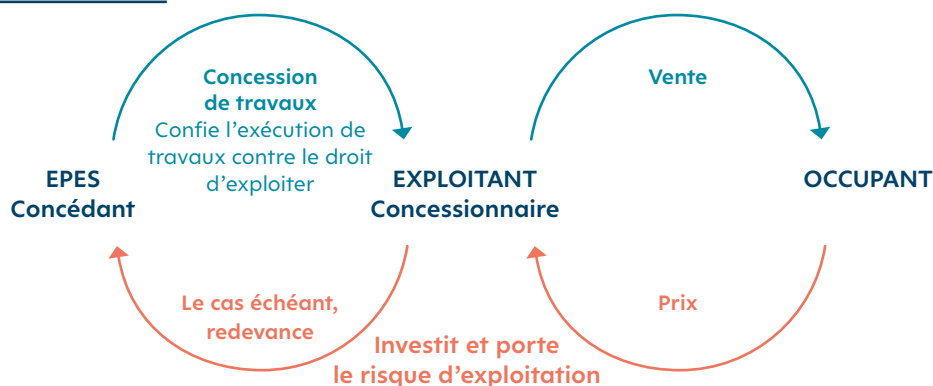
Synthèse des montages possibles

Avec réalisation de travaux

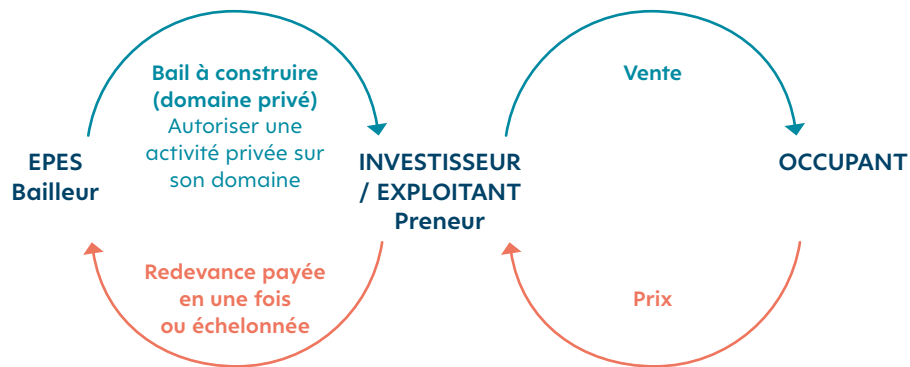
Marché public



Concession de travaux

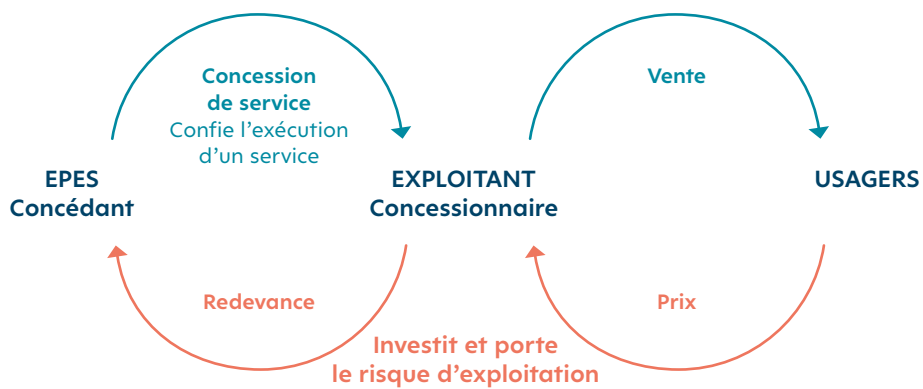


Bail à construction

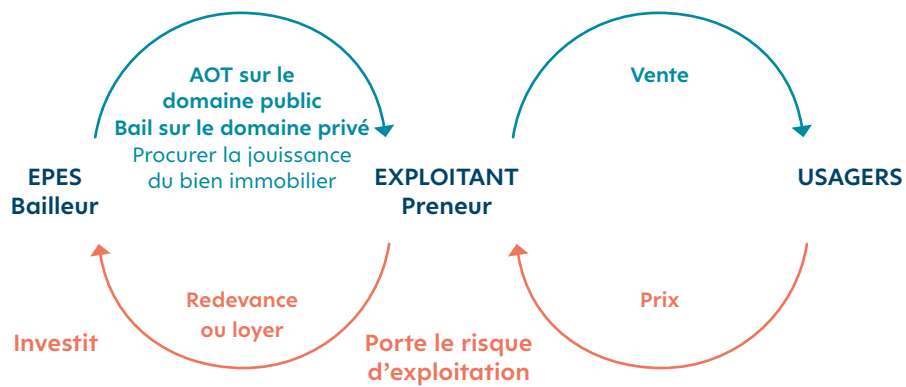


Sans réalisation de travaux

Concession de services



Location



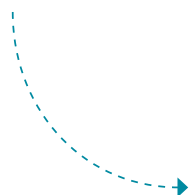
montages juridiques

	Description	Acteurs	Approche
<p>AVEC RÉALISATION DE TRAVAUX</p> <p>MARCHÉ PUBLIC</p>	<p>Conclusion d'un marché public global de performance, associant l'exploitation ou la maintenance à la réalisation ou à la conception-réalisation de prestations et mandat donné par l'EPES au titulaire pour l'encaissement de recettes publiques.</p> <p>Un marché public peut être conclu sur le domaine public comme privé des EPES, en pratique, si le parking est affecté directement à l'usage du public, il appartiendra au domaine public.</p> <p>Ce montage est préconisé que si l'EPES souhaite assurer la gestion du parking lui-même, et en assumer le risque d'exploitation. Il suppose toutefois une forte implication de l'EPES dans la préparation, la passation et le suivi de l'exécution du marché. Il nécessite également un engagement financier important.</p>	<p>→ Acheteur: EPES.</p> <p>→ Prestataire: Exploitant.</p>	<p>Approche</p> <p>→ Trouver un modèle de financement (impôts ou utilisateurs payeurs ou un mix des deux).</p> <p>→ Fixer des objectifs chiffrés et mesurables en termes de niveau d'activité, de qualité de service, d'efficacité énergétique ou d'incidence écologique.</p> <p>Conditions</p> <p>→ établissement d'un cahier des charges définissant le besoin de l'EPES.</p> <p>→ interdiction de paiement différé: les travaux doivent être payés au fil de leur avancement.</p> <p>→ risque d'exploitation porté par l'EPES, non par le prestataire.</p> <p>→ conclusion d'une convention donnant mandat au prestataire pour percevoir les recettes tirées de l'exploitation du parking.</p> <p>→ Avis préalable: avis conforme du comptable public nécessaire pour la convention donnant mandat pour percevoir des recettes publiques.</p>



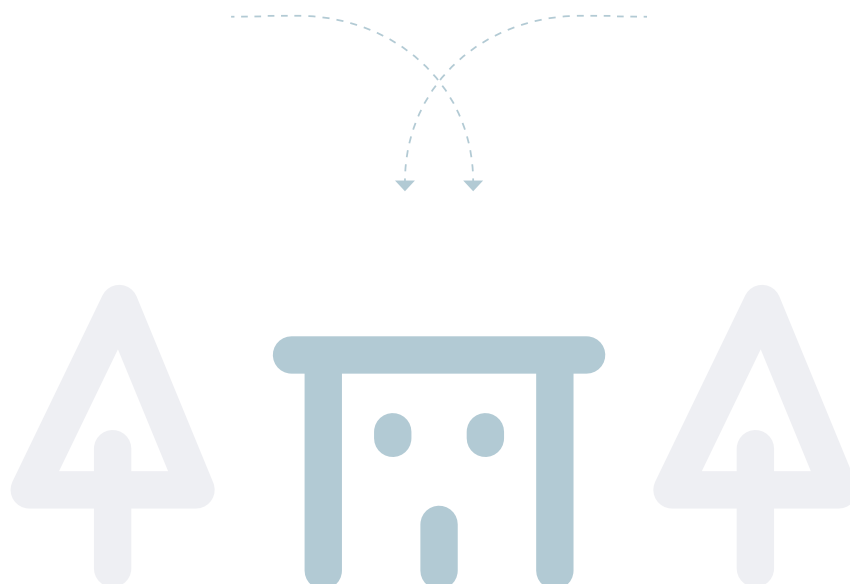
À chaque montage juridique, sa procédure:
→ reportez-vous aux fiches juridiques en annexe 2

	Description	Acteurs	Approche
<p>AVEC RÉALISATION DE TRAVAUX</p> <p>CONCESSION DE TRAVAUX</p>	<p>Réalisation des travaux par un concessionnaire dont la rémunération consiste soit dans le droit d'exploiter l'ouvrage, soit dans ce droit assorti d'un prix.</p> <p>Ce montage présente l'avantage de répondre aux besoins de stationnement de l'EPES (enseignants, chercheurs, personnels) à des conditions prédéterminées (horaires, tarifs, droit de priorité, nombre minimal de places, par ex.). Il suppose l'exposition du concessionnaire à un réel risque d'exploitation.</p>	<p>→ Concédant: EPES.</p> <p>→ Concessionnaire: Exploitant.</p>	<p>Approche</p> <p>→ Trouver un modèle économique adapté entre le concessionnaire et le concédant.</p> <p>→ La construction et le fonctionnement du parking répondent aux besoins des EPES (exemple: places de stationnement réservées en tout ou partie aux chercheurs, étudiants, personnels, tarifs encadrés, amplitude horaire encadrée, etc.) et/ou si l'EPES exercera une influence déterminante sur la conception ou les spécifications techniques du parking.</p> <p>→ Déterminer si cette activité est exercée aux risques et périls de l'exploitant (à défaut, marché public).</p> <p>Conditions</p> <p>→ Publicité et mise en concurrence préalables.</p> <p>→ Si le contrat porte sur le domaine public, il vaut autorisation d'occupation de ce domaine pour sa durée. Peut consentir des droits réels au concessionnaire.</p> <p>→ Avis/autorisations préalables si le contrat consent des droits réels au concessionnaire.</p> <p>→ Pour les EPES gestionnaires, accord préalable du ministre de tutelle et du ministre chargé du domaine, si montant des travaux projetés ≥ 3 M€ H.T.; du préfet si montant des travaux projetés < 3 M€ H.T., avis préalable du directeur départemental des finances publiques sur la redevance.</p>

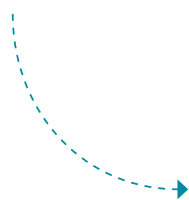


À chaque montage juridique, sa procédure:
 → reportez-vous aux fiches juridiques en annexe 2

	Description	Acteurs	Approche
<p>AVEC RÉALISATION DE TRAVAUX</p> <p>BAIL À CONSTRUCTION SUR LE DOMAINE PRIVÉ</p>	<p>Octroi au preneur d'un droit réel immobilier sur les constructions.</p> <p>Obligation pour le preneur d'édifier des constructions sur le terrain du bailleur.</p> <p>Retour au propriétaire des constructions édifiées en fin de bail.</p> <p>Ce montage est préconisé s'il s'agit uniquement de valoriser une parcelle du domaine privé pour les besoins de tiers. L'EPES doit également s'abstenir de s'immiscer dans la conception et/ou les modalités d'exploitation du parking, afin de ne pas encourir le risque de requalification en contrat de la commande publique.</p>	<p>→ Bailleur: EPES.</p> <p>→ Preneur: Exploitant.</p>	<p>Approche</p> <p>→ Trouver un équilibre entre la durée du bail et le loyer versé par le preneur au bailleur. En effet ceci permettra au bailleur de préserver la valeur de son foncier et au preneur d'amortir les coûts de construction à travers la location.</p> <p>→ Désaffecter et déclasser le bien, s'il appartenait au domaine public.</p> <p>Conditions</p> <p>→ Pour tous les EPES: EPES compétent pour conclure le contrat.</p> <p>→ EPES compétent pour fixer les conditions financières des titres d'occupation du domaine qu'il délivre.</p>



	Description	Acteurs	Approche
<p>SANS TRAVAUX</p> <p>CONCESSION DE SERVICES</p>	<p>Conclusion d'une concession de services.</p> <p>Préconisé si le parking vise à répondre aux besoins de stationnement de l'EPES (enseignants, chercheurs, personnels) à des conditions prédéterminées (horaires, tarifs, droit de priorité, nombre minimal de places, par ex.).</p> <p>Il suppose l'exposition du concessionnaire à un réel risque d'exploitation.</p>	<p>→ Concédant: EPES.</p> <p>→ Concessionnaire: Exploitant.</p>	<p>Approche</p> <p>→ Trouver un modèle économique rémunérateur pour l'exploitant de sorte à assurer sa solvabilité dans le temps.</p> <p>→ Déterminer si l'activité est encadrée par l'EPES, ou s'il s'agit uniquement d'autoriser l'exercice d'une activité privée sur le domaine universitaire.</p> <p>→ Déterminer si cette activité est exercée aux risques et périls de l'exploitant (à défaut, marché public).</p> <p>Conditions</p> <p>→ Publicité et mise en concurrence préalables.</p> <p>→ Si le contrat porte sur le domaine public, il vaut autorisation d'occupation de ce domaine pour sa durée.</p>
<p>SANS TRAVAUX</p> <p>AOT (DOMAINE PUBLIC) OU BAIL DROIT COMMUN/ BAI COMMERCIAL (DOMAINE PRIVÉ) PRÉCONISÉ S'IL S'AGIT UNIQUEMENT DE VALORISER UNE PARCELLE DU DOMAINE PRIVÉ POUR LES BESOINS DE TIERS</p>	<p>Conclusion d'une convention d'occupation du domaine public (sans droits réels) ou d'un bail de droit commun ou bail commercial sur le domaine privé.</p> <p>Détermination de l'appartenance du bien immobilier concerné au domaine public ou privé de l'EPES.</p> <p>Si le parking est propriété d'une personne publique, et affecté à l'usage du public, il appartient au domaine public; c'est seulement si le parking est réservé à une clientèle privée que le recours au bail de droit commun peut être envisagé (si le parking a été désaffecté et déclassé au préalable).</p>	<p>→ Bailleur: EPES.</p> <p>→ Preneur: Exploitant.</p>	<p>Approche</p> <p>→ Trouver un modèle économique qui tient compte des valeurs du marché et permet de trouver un équilibre.</p> <p>→ Anticiper les problématiques liées à la saisonnalité.</p> <p>→ L'EPES doit également s'abstenir de s'immiscer dans les modalités d'exploitation du parking, afin de ne pas encourir le risque de requalification en contrat de la commande publique contrat.</p> <p>Conditions</p> <p>→ L'établissement est compétent pour délivrer le titre (art. L. 2341-2 du CG3P);</p> <p>→ Pour les EPES gestionnaires possible information préalable de l'État à vérifier selon convention d'utilisation conclue pour le bien concerné).</p>



À chaque montage juridique, sa procédure:

→ reportez-vous aux fiches juridiques en annexe 2

modèles économiques

	Gains	Coûts	Risques	Rentabilité
MARCHÉ PUBLIC	Perception des revenus liés au service proposé (location des places de parking, lavage...).	Activités à la charge du privé Construction: Exécution des travaux par le contractant général privé contre rémunération. Exploitation: coûts d'exploitation. Entretien: coûts d'entretiens. Financement des travaux.	Risques fréquentation.	Rentabilité légèrement volatile en fonction de la réalisation effective des flux projetés.
CONCESSION DE TRAVAUX DROIT D'EXPLOITER L'OUVRAGE CONTRE LA RÉALISATION DE TRAVAUX + UN PRIX LE CAS ÉCHÉANT	Versement de deux parts: La part fixe correspond à la contrepartie de l'occupation du domaine public et de l'exploitation du service. + La part variable correspond à une participation aux résultats d'exploitation.	Activités à la charge du privé Financement des travaux. Construction: Exécution des travaux par le contractant général privé contre rémunération.	Aucun risque ou risques très limités.	Rentabilité conditionnée par la performance d'exploitation réalisée par le concessionnaire sur la part variable.
BAIL À CONSTRUCTION	La part fixe correspond à la contrepartie de l'occupation du domaine public et de l'exploitation du service.	Exploitation: coûts d'exploitation. Entretien: coûts d'entretiens.	Aucun risque ou risques très limités.	Rentabilité fixe.

	Gains	Coûts	Risques	Rentabilité
RÉMUNÉRATION FIXE RÉVISABLE (LOYER)	Fixer un loyer en fonction de tarifications pratiquées sur le marché.	Développement des aménagements (Capex). Frais de fonctionnement (gestion locative).	Solvabilité de l'exploitant ou concessionnaire. Compétences et savoir-faire en termes de gestion.	Rentabilité prédéfinie en fonction des flux locatifs projetés. Taux de rentabilité dépendant du loyer négociable.
RÉMUNÉRATION PLANCHER + % DU C.A RÉALISÉ SUR LES SERVICES VENDUS	Fixer un loyer plancher quels que soient les volumes de ventes de services réalisés par l'exploitant ou concessionnaire. + La perception d'un loyer variable provisionné sur le C.A réalisé par l'exploitant ou le concessionnaire.		Solvabilité de l'exploitant ou concessionnaire. Compétences et savoir-faire en termes de gestion. Concurrence et attractivité.	Rentabilité conditionnée à la performance des exploitants ou concessionnaires.



Capacité d'investissement de l'établissement
 Tarification différenciée
 Marché local
 Acceptabilité sociale du développement des espaces de stationnement



Production et revente d'énergie ou de fluides

Description

Plusieurs opérateurs économiques installent des panneaux photovoltaïques, des antennes relais ou développent des réseaux de chaleur mutualisés

Intérêts et apports pour les EPES

- Couvrir les besoins énergétiques des EPES.
- Déployer des dispositifs économes et responsables en énergie.
- Tirer des revenus de la revente de la production énergétique.

Compatibilité
avec les principes
d'intervention
des EPES

Principe de spécialité:
conformément à l'article
L.2341-2 du CG3P, les EPES
sont compétents pour valori-
ser les biens immobiliers dont
ils sont propriétaires, ou mis à
leur disposition par l'État.



Opportunités immobilières

Stratégie de valorisation

Installation
d'équipements
sur un foncier ou un
bâtiment existant.

Valorisation
des parcelles
non utilisées ou
une partie des
bâtiments existants
(toit, sous-sols...)
à travers la location.

Coûts

Coopération de type GIE ou GIP:

Coûts travaux
Coûts financements.

Risques

Risque financement projet installation

(Coopération de
type GIE ou GIP).

Recherche des
fonds propres et
retour exigé par
les investisseurs
(Capital-risque
en amorçage).

Structure de
financement (Durée
du prêt autorisée,
qualité de l'accord
d'achat...).

Risque administratif

Permis de construire.
Conditions de
raccordement.

Risque technique (construction)

État des terrains.
Conditions de sécurité
et contraintes
techniques
associées.

Retard de remise
du projet et donc
des revenus projetés.

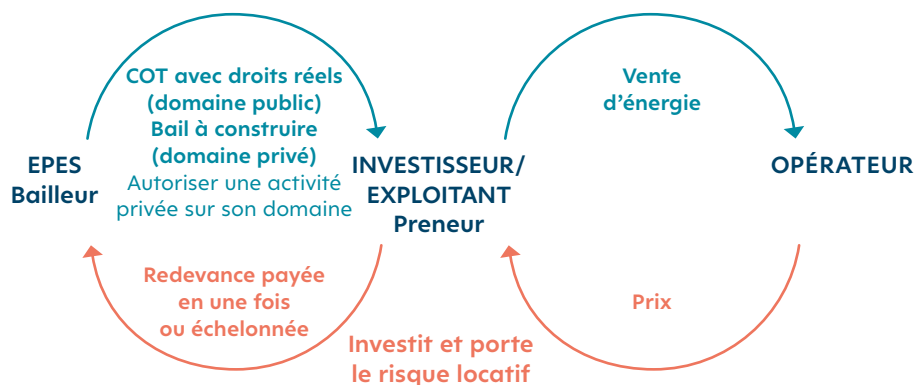
Risque technologique

Performance du
système énergétique
mis en place
(rendement).

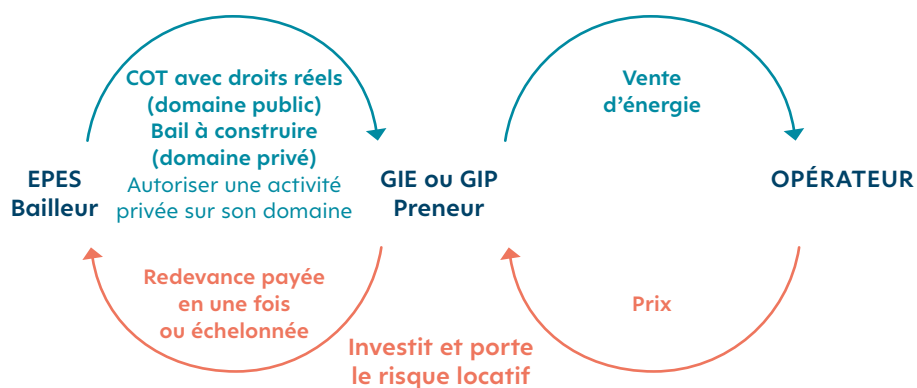


Synthèse des montages possibles

Convention occupation temporaire avec droits réels ou bail à construction



Variante avec la création d'un GIE ou GIP, dont l'EPES est partenaire



montages juridiques

	Description	Acteurs	Approche
COT AVEC DROITS RÉELS OU D'UN BAIL À CONSTRUCTION	Préconisé si l'EPES souhaite simplement autoriser une activité privée sur son domaine, pour les besoins de tiers, et percevoir les revenus liés à cette occupation, sans prendre en charge ou s'immiscer dans l'activité.	<ul style="list-style-type: none"> → Bailleur: EPES. → Preneur: Exploitant. 	<p>Approche</p> <ul style="list-style-type: none"> → Trouver un équilibre entre la durée du bail et le loyer versé par le preneur au bailleur. En effet, ceci permettra au bailleur de préserver la valeur de son bien et au preneur d'amortir les équipements installés. → Déterminer l'appartenance du bien immobilier concerné: domaine public ou privé de l'EPES. → Pour le domaine public: déterminer si l'AOT entre dans le champ de la procédure de sélection avec mesures de publicité. <p>Conditions</p> <ul style="list-style-type: none"> → EPES compétent pour conclure le contrat. → EPES compétent pour fixer les conditions financières des titres d'occupation du domaine qu'il délivre. → Lorsque les biens concernés sont nécessaires à l'accomplissement de ce service obligation de prévoir des clauses permettant d'assurer la continuité du service public. → Pour les EPES propriétaires: respect des articles L. 2122-5 et s. du CG3P pour la COT, et des articles L. 251-1 et s. du CCH pour le bail à construction. → Avis/accords préalables (en cas de COT avec droits réels): <ul style="list-style-type: none"> • Pour les EPES gestionnaires: Accord préalable du ministre de tutelle et du ministre chargé du domaine, lorsque montant des travaux projetés ≥ 3 M€ H.T., du préfet lorsque montant des travaux projetés < 3 M€ H.T., avis préalable du directeur départemental des finances publiques sur le niveau de redevance/ loyer.



À chaque montage juridique, sa procédure:
→ reportez-vous aux fiches juridiques en annexe 2

	Description	Acteurs	Approche
STRUCTURE DE COOPÉRATION DE TYPE GIE OU GIP PRÉCONISÉ	S'associer avec d'autres personnes publiques ou privées pour mettre en commun des moyens; le but de cette association ne doit pas être lucratif (c'est-à-dire uniquement de réaliser des bénéfices).	<ul style="list-style-type: none"> → Bailleur: EPES. → Preneur: Exploitant. → Partenaires: EPES + Exploitant. 	<p>Approche</p> <ul style="list-style-type: none"> → Trouver un partenaire et négocier les clauses partenariales. → Identifier une structure de portage adaptée. <p>Conditions</p> <ul style="list-style-type: none"> → GIP: les personnes morales de droit public et les personnes morales de droit privé chargées d'une mission de service public doivent détenir ensemble plus de 50 % du capital ou des voix dans les organes délibérants. → Autorisation préalable: GIP, autorisation du Préfet (approbation de la convention constitutive du GIP).



modèles économiques

	Description	Gains	Coûts	Risques	Rentabilité
INSTALLATION D'ÉQUIPEMENTS ÉNERGÉTIQUES (COT OU BAIL À CONSTRUCTION)	Installation d'un tiers d'un équipement énergétique moyennant un loyer versé aux EPES.	En fonction de la négociation : Part fixe moyennant un loyer ou part fixe + part variable provisionnée sur le CA des reventes d'énergie.	→ Taxes sur les revenus fonciers.	→ Risques associés à la part variable portée par le tiers (voir ci-dessous).	Rentabilité légèrement volatile en fonction de la réalisation effective des flux projetés par le tiers sur la part variable.
INSTALLATION D'ÉQUIPEMENTS ÉNERGÉTIQUES (COOPÉRATION DE TYPE GIE OU GIP)	Coopération avec un acteur public ou privé pour l'installation, la gestion et l'exploitation d'équipement énergétique.	Reventes de l'énergie produite et couverture d'une partie des besoins des EPES.	Coût de financement. Coût de construction. Coût de maintenance et d'exploitation. Taxes et redevances territoriales.	Ressource énergétique (variation des ressources par rapport aux prévisions du modèle). Rendement énergétique réduit. Augmentation du prix des composantes. Exploitation maintenance. Risques partenariaux.	Rentabilité très volatile en fonction des rendements réalisés, des performances réalisées et de l'atteinte des flux projetés.

sensibilité des modèles

Principe de spécialité: la production d'électricité par l'intermédiaire de panneaux photovoltaïques est conforme au principe de spécialité; pour les autres types d'énergie, cette production devrait viser à satisfaire les besoins de l'EPES pour être conforme à ce même principe

Évolutions juridiques dans le domaine de l'énergie
Prix de l'énergie

Entretien de chaufferie Biomasse – Université de Poitiers

1 - Informations générales sur le projet de valorisation immobilière

→ Université concernée

Université de Poitiers.

→ Nom du projet

Réseau de chaleur et chaufferie biomasse.

→ Destination de l'opération

La construction d'un bâtiment chaufferie bois, avec un silo de stockage assurant une autonomie de 4 jours.

La mise en place d'une chaudière bois de 6,35 MW thermiques avec ces équipements de traitement des fumées (technologie de chaudière avec des rendements élevés et de faibles émissions de polluants).

La rénovation de 845 mètres linéaires du réseau existant (tronçons les plus anciens).

La réfection de 28 sous stations existantes de la Zone B, par la mise en place d'échangeurs de chaleur et de compteurs communicants.

La création de 15 sous-stations pour distribuer l'énergie vers les zones A, C et D.

La création de 3935 mètres linéaires d'extension du réseau de chaleur (Nota: le réseau est d'ores et déjà dimensionné pour une future extension vers d'autres bâtiments du Crous et des collectivités territoriales).

L'installation d'un système de gestion technique centralisée unique pour tous les secteurs du campus permettant la communication avec les compteurs installés en sous-stations.

La mise en conformité des différents locaux techniques.



Crédits photos : Université de Poitiers



Crédits photos : Université de Poitiers

Retour d'expérience

Puissance: 6,35 MW, ce qui assure la capacité d'inclure les bâtiments du CROUS (1 800 logements), de Valagro (SEM), du pôle des éco-industries de la région Nouvelle-Aquitaine, ainsi que les établissements municipaux du quartier voisin de Beaulieu (école, crèche et gymnase), ainsi qu'un établissement adapté (EREA) de la Région.

Couverture des besoins annuels de l'université de Poitiers à hauteur de 87 % + 1 % en cogénération. Une chaufferie centrale gaz couvre 10 % et les anciennes chaufferies au gaz (conservées) assurent 2 %, de manière à assurer non seulement une sécurité mais surtout fournir l'appoint d'été pour l'eau chaude sanitaire (CROUS).

Longueur du réseau: 4,8 km.

Rénovation du patrimoine: ce chantier s'intègre à la rénovation des locaux dont l'université de Poitiers est propriétaire. Sur le campus Est de Poitiers, sur 204326 m² SHON au total; 90000 m² devaient être rénovés: 37000 m² l'ont été, 40000 m² sont en cours et 13000 sont programmés dans les 5 ans pour atteindre 100 %.

→ Utilisateurs/bénéficiaires

Tout le campus Est de Poitiers (56 % des surfaces de l'université) et 870 logements étudiants CROUS (sur un potentiel de 1800).

→ Surface de l'opération

1029 m² SHON pour la Chaufferie (B22) et 708 m² pour la biomasse (B22bis); 204326 m² SHON sur 83,14 ha.

→ Acteurs et partenaires

L'Université a constitué un groupement dont elle est mandataire en s'associant au CROUS (logement et restauration), à la région Nouvelle Aquitaine (ex. Poitou-Charentes) (pôle des Eco-industries, EREA, Valagro). Elle a également travaillé avec d'autres partenaires dont l'ADEME et la ville de Poitiers (pour de futurs raccordements -crèche, gymnase, écoles-) et la communauté urbaine (Schéma Directeur des Energies).

→ Montant de l'investissement (TDC)

9,3 M€ TTC.

→ Financement

9,3 M€ financés à 86 % soit 8 M€ par l'université de Poitiers et 14 % par l'État (Ademe) soit 1,3 M€.

TVA: le recours à un tiers exploitant pour le réseau de chaleur et la chaufferie biomasse permet de bénéficier d'une TVA réduite à 5,5 % contre 20 % actuellement.

Baisse du coût de fonctionnement: le chauffage de l'ensemble des locaux de l'Université sur ses différents campus coûtait 2 M€ par an, dont la moitié pour le campus Est de Poitiers. L'Université a obtenu une économie annuelle de 500 k€, avec un coût plus faible du combustible, un taux de TVA réduit et une baisse du coût de la maintenance.

→ État d'avancement

En exploitation depuis 2016.

2 - Quels sont les objectifs visés/ besoins couverts par le projet ?

Diminuer l'empreinte carbone de l'Université (émissions GES suivant un facteur 4 avant 2030)

- le facteur 4 a été atteint pour le chauffage dès 10/2016 et pour l'électricité dès 01/2019;

Maîtriser le coût de la facture énergétique

- la facture énergétique a baissé de 500 k€ : 4,5 M€ en 2014, 4 M€ en 2017 et 3,5 M€ visés dès 2019;

Viser l'exemplarité au niveau du territoire

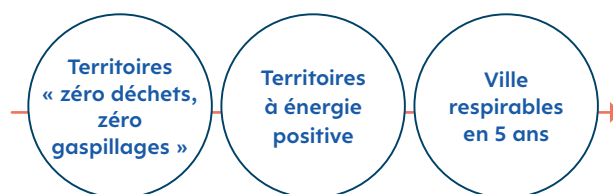
- approvisionnement en circuit court: 50 km pour les plaquettes forestières (forêts gérées durablement);

- marché d'EnR territoriaux: électricité (UP/CHU), réseau biomasse (UP/Région/CROUS);

- recours généralisé aux énergies renouvelables: 100 % des surfaces couvertes en 2025;

- optimisation et valorisation des surfaces (centralisation des amphis en 2016, montant des locations x10);

- exemplarité dans la construction neuve (BEPOS ou BEPAS) et accélération de la rénovation: 100 % des bâtiments rénovés d'ici 2030 avec l'objectif de 50kw m²/an (objectif 2023 sur le campus Est);



3 - Quel est le montage retenu pour la réalisation du projet ?

→ Nature des actifs concernés

Foncier public propriété de l'université de Poitiers.

→ Montage financier et juridique retenu ou envisagé

Dialogue compétitif: conception, réalisation et exploitation d'une chaufferie centrale biomasse et extension du réseau de chaleur. L'investissement étant porté par l'Université, l'exploitation n'est confiée que pour une durée de 5 ans.

→ Montage technique retenu ou envisagé

Marché public et application de la Loi n° 85-704 du 12 juillet 1985 relative à la maîtrise d'ouvrage publique et à ses rapports avec la maîtrise d'œuvre privée.

4 - Quel est le contact du projet ?

Lionel Vinour

Directeur vie de campus et patrimoine

Université de Poitiers

lionel.vinour@univ-poitiers.fr

Promotion immobilière pour des particuliers

Description

Mise à disposition du foncier libre pour permettre à un acteur économique d'édifier des logements

Intérêts et apports pour les EPES

- Tirer des revenus complémentaires.
- Permettre le développement urbain en appui à la stratégie territoriale.

Compatibilité avec les principes d'intervention des EPES

Principe de spécialité: conformément à l'article L.2341-2 du CG3P, les EPES sont compétents pour valoriser les biens immobiliers dont ils sont propriétaires, ou mis à leur disposition par l'État.



Opportunités immobilières



Développer un programme immobilier sur un foncier.

Stratégie de valorisation

Valorisation des parcelles non utilisées et qui représentent un emplacement stratégique par rapport au marché immobilier.

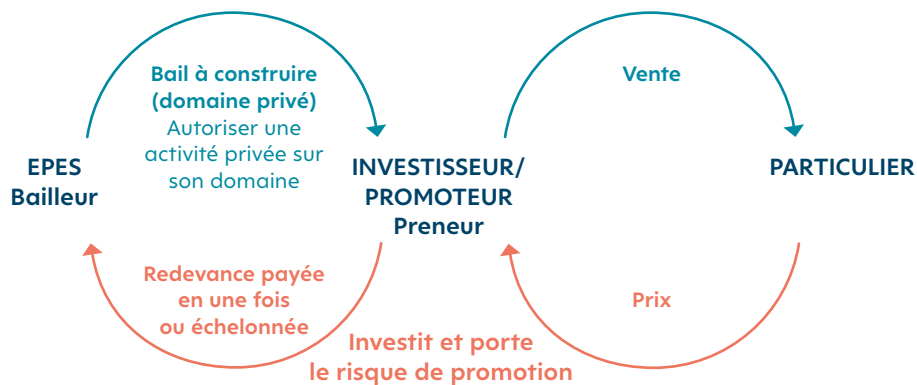
Coûts

Risques

Aucun risque ou risques très limités.

Synthèse des montages possibles

Bail à construction



montages juridiques



À chaque montage juridique, sa procédure :

→ reportez-vous aux fiches juridiques en annexe 2

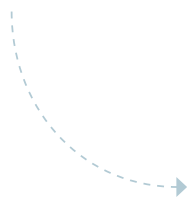
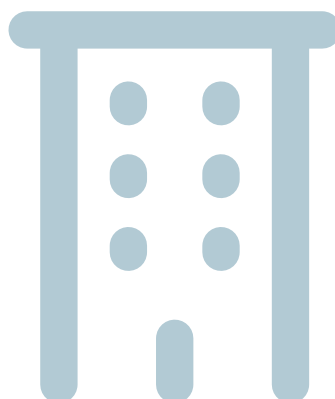
	Description	Acteurs	Approche
CONCLUSION D'UN BAIL À CONSTRUCTION	<p>Octroi au preneur d'un droit réel immobilier sur les constructions.</p> <p>Obligation pour le preneur d'édifier des constructions sur le terrain du bailleur.</p> <p>Retour au propriétaire des constructions édifiées en fin de bail.</p>	<p>→ Bailleur: EPES.</p> <p>→ Preneur: Exploitant.</p>	<p>Approche</p> <p>→ Trouver un équilibre entre la durée du bail et le loyer versé par le preneur au bailleur. En effet ceci permettra au bailleur de préserver la valeur de son foncier et au preneur d'amortir les coûts de construction à travers la location.</p> <p>→ Désaffecter et déclasser le bien, s'il appartenait au domaine public.</p> <p>Conditions</p> <p>→ Pour tous les EPES: EPES compétent pour conclure le contrat.</p> <p>→ EPES compétent pour fixer les conditions financières des titres d'occupation du domaine qu'il délivre.</p>

modèles économiques

	Gains	Coûts	Risques	Rentabilité
DÉVELOPPER UN PROGRAMME IMMOBILIER SUR UN FONCIER NON STRATÉGIQUE POUR L'EPES	Réaliser une plus-value sur la valeur de la parcelle Recevoir un loyer	Taxes sur les revenus fonciers	Aucun risque ou risques très limités	Rentabilité fixe

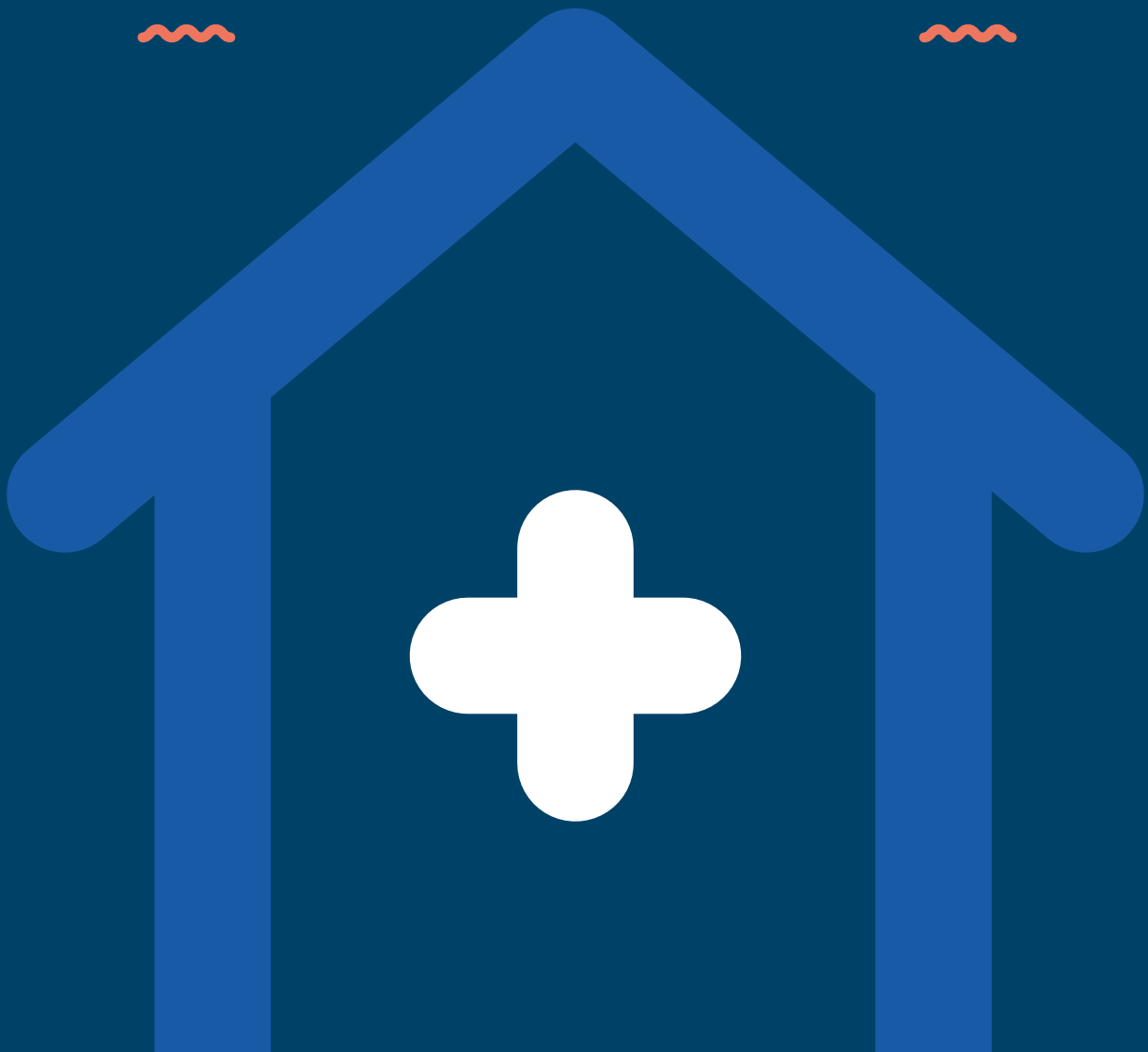
sensibilité des modèles

Le marché immobilier et les équipements publics à proximité



annexes

2



AOT/COT DR

Dispositions applicables

- Article L. 2122-1 et suivants du CG3P et article R. 2122-1 du CG3P (en particulier, article L. 2122-6 et suivants du CG3P)
- Article L. 2341-2 du CG3P

Objet



Conférer au titulaire de l'autorisation ou de la convention un droit réel sur les ouvrages, constructions et installations de caractère immobilier qu'il réalise. L'activité exercée par le bénéficiaire doit être compatible avec l'affectation du domaine public.



→ Lorsque le titre permet à son titulaire d'occuper ou d'utiliser le domaine public en vue d'une exploitation économique, l'autorité compétente doit organiser, librement, une procédure de sélection préalable présentant toutes les garanties d'impartialité et de transparence et comportant des mesures de publicité

- **Des assouplissements** des modalités de mise en concurrence sont prévus
 - lorsque la durée de l'AOT est courte ou que le nombre d'autorisations disponibles pour l'exercice de l'activité économique projetée n'est pas limité
 - lorsque la délivrance du titre intervient à la suite d'une manifestation d'intérêt spontanée, l'autorité compétente doit s'assurer au préalable par une publicité suffisante, de l'absence de toute autre manifestation d'intérêt concurrente

→ **Plusieurs dérogations** à l'obligation de mise en concurrence sont prévues dans la mesure où cette obligation est inutile ou inadaptée.

→ **Des dérogations** à l'obligation de mise en concurrence sont prévues lorsque l'organisation de la procédure qu'il prévoit s'avère impossible ou non justifiée (5 cas non exhaustifs).



→ **Durée:** la durée est fonction de la durée d'amortissement des constructions réalisées par l'occupant.

→ **Caractère du droit réel:** le titre confère à son titulaire un droit réel sur les ouvrages, constructions et installations de caractère immobilier qu'il réalise.

L'attribution de droits réels permet :

- d'avoir recours à l'hypothèque pour garantir les emprunts contractés ;
- de conclure des contrats de crédit-bail. Dans ce cas le contrat comporte des clauses permettant de préserver les exigences de service public.

→ **Loyer:** toute occupation du domaine public donne lieu au paiement d'une redevance. Cette dernière tient compte des avantages de toute nature procurés au titulaire de l'autorisation (art L.2125-3 CG3P). L'article L.2125-1 prévoit que l'autorisation peut être délivrée gratuitement sous certaines conditions.

Passation



Caractéristiques



AOT/COT DR

Caractéristiques



→ **Modalités de calcul de la redevance:** références à la valeur locative et au chiffre d'affaires. Aux termes de l'article L. 2125-4 CG3P, la redevance due est payable d'avance et annuellement. Lorsque l'AOT/COT a une durée inférieure à cinq ans l'administration peut réclamer la somme en un seul versement.

→ **Cession des droits réels:** une AOT/COT est délivrée à titre personnel. Elle peut faire l'objet d'une cession, sous réserve de l'accord préalable écrit de l'autorité gestionnaire.

L. 2122-7 du CG3P dispose que: « De tels transferts ne peuvent intervenir lorsque le respect des obligations de publicité et de sélection préalables à la délivrance d'un titre s'y oppose ».

→ **Sort des constructions en fin de bail:** à l'issue du titre d'occupation, les ouvrages, constructions et installations de caractère immobilier existant sur la dépendance domaniale occupée doivent être démolis, soit par le titulaire de l'autorisation, soit à ses frais, à moins que leur maintien en l'état n'ait été prévu expressément par le titre d'occupation ou que l'autorité compétente ne renonce en tout ou partie à leur démolition.



AOT/COT simple

Dispositions applicables

- Article L. 2122-1 et suivants du CG3P et article R. 2122-1 du CG3P
- Article L. 2341-2 du CG3P

Objet



Permettre l'occupation ou l'utilisation privative du domaine public contre la perception d'une redevance. L'objet du contrat est libre sous réserve que l'activité du bénéficiaire respecte l'affectation de la dépendance.



→ Lorsque le titre permet à son titulaire d'occuper ou d'utiliser le domaine public en vue d'une exploitation économique, l'autorité compétente doit organiser, librement, une procédure de sélection préalable présentant toutes les garanties d'impartialité et de transparence et comportant des mesures de publicité.

- **Des assouplissement** des modalités de mise en concurrence sont prévus
 - lorsque la durée de l'AOT est courte ou que le nombre d'autorisations disponibles pour l'exercice de l'activité économique projetée n'est pas limité,
 - lorsque la délivrance du titre intervient à la suite d'une manifestation d'intérêt spontanée, l'autorité compétente doit s'assurer au préalable par une publicité suffisante, de l'absence de toute autre manifestation d'intérêt concurrente.

→ **Plusieurs dérogations** à l'obligation de mise en concurrence sont prévues dans la mesure où cette obligation est inutile ou inadaptée.

→ **Des dérogations** à l'obligation de mise en concurrence sont prévues lorsque l'organisation de la procédure qu'il prévoit s'avère impossible ou non justifiée (5 cas non exhaustifs).



→ **Durée:** la durée est fonction de la nature de l'activité et de celle des ouvrages autorisés sans pouvoir excéder 70 ans.

→ **Caractère du droit réel:** Lorsque l'AOT/COT n'a pas été accordée en vue de répondre aux besoins de service public auquel le domaine est affecté, l'occupant est, sauf prescription contraire, propriétaire pendant la durée du titre des installations superficielles qu'il a édifiées ou acquises.

→ **Loyer:** toute occupation du domaine public donne lieu au paiement d'une redevance. Cette dernière tient compte des avantages de toute nature procurés au titulaire de l'autorisation (art L.2125-3 CG3P). L'article L.2125-1 prévoit que l'autorisation peut être délivrée gratuitement sous certaines conditions.

→ **Cession des droits réels:** une AOT/COT est délivrée à titre personnel. Elle peut faire l'objet d'une cession, sous réserve de l'accord préalable écrit de l'autorité gestionnaire.

L. 2122-7 du CG3P dispose que: « De tels transferts ne peuvent intervenir lorsque le respect des obligations de publicité et de sélection préalables à la délivrance d'un titre s'y oppose ».

→ **Sort des constructions en fin de bail:** à l'issue du titre d'occupation, les ouvrages, constructions et installations de caractère immobilier existant sur la dépendance domaniale occupée doivent être démolis, soit par le titulaire de l'autorisation, soit à ses frais, à moins que leur maintien en l'état n'ait été prévu expressément par le titre d'occupation ou que l'autorité compétente ne renonce en tout ou partie à leur démolition.

Passation



Caractéristiques



Bail à construction

Dispositions applicables

- Articles L.2222-1 à L. 2222-5 et R. 2222-1 à R. 2222-5 du CG3P
- Articles L. 251-1 et suivants du code de la construction et de l'habitation

Objet



Bail par lequel le preneur s'engage, à titre principal, à édifier des constructions sur le terrain du bailleur et à les conserver en bon état d'entretien pendant toute la durée du bail.

Passation



- Procédure libre (article L. 2221-1 CG3P).
- Application de la liberté du commerce et de l'industrie, de la liberté d'entreprendre et du droit de la concurrence.

Caractéristiques



→ **Durée:** le bail à construction est prévu pour une durée limitée, obligatoirement comprise entre 18 et 99 ans. Il ne peut se prolonger par tacite reconduction.

→ **Caractère du droit réel:** les droits réels du preneur sont très étendus. Le preneur doit s'engager à titre principal à édifier des constructions sur le terrain du bailleur et à les conserver en bon état d'entretien pendant toute la durée du bail.

L'attribution de droits réels permet :

- d'avoir recours à l'hypothèque pour garantir les emprunts contractés
- de conclure des contrats de crédit-bail.

→ **Loyer:** Le bail à construction doit comporter des loyers substantiels (CA Paris, 19 décembre 1989). Le loyer peut se matérialiser par une somme d'argent ou en nature, par remise des constructions en fin de bail par exemple, l'article L. 251-5 al 1 dispose que « Le prix du bail peut consister, en tout ou partie, dans la remise au bailleur, à des dates et dans des conditions convenues, d'immeubles ou de fractions d'immeubles ou de titres donnant vocation à la propriété ou à la jouissance de tels immeubles. »

→ **Cession des droits réels:** Le preneur peut librement céder tout ou partie de ses droits.

→ **Sort des constructions en fin de bail:** les parties conviennent de leurs droits respectifs de propriété sur les constructions existantes et sur les constructions édifiées. À défaut, le bailleur en devient propriétaire en fin de bail et profite des améliorations.

Bail commercial

Dispositions applicables

→ Articles L.2222-1 à L. 2222-5 et R. 2222-1 à R. 2222-5 du CG3P

→ Articles L. 145-1 à L. 146-60 du code du commerce

Objet



Le bail doit porter sur des « immeubles ou locaux dans lesquels un fonds est exploité ».

Ce fonds doit appartenir « soit à un commerçant ou à un industriel immatriculé au registre du commerce et des sociétés, soit à un chef d'une entreprise immatriculée au répertoire des métiers, accomplissant ou non des actes de commerce.

Passation



→ Procédure libre (article L. 2221-1 CG3P).

→ Application de la liberté du commerce et de l'industrie, de la liberté d'entreprendre et du droit de la concurrence.

Caractéristiques



→ **Durée:** minimale de 9 ans. À l'échéance du bail, le preneur bénéficie d'un droit au renouvellement de son bail. Si le bailleur lui refuse le renouvellement, il doit alors lui verser une indemnité d'éviction sauf les cas prévus aux articles L.145-17 (immeuble détruit, démolition et reconstruction de l'immeuble).

→ **Caractère du droit réel:** le preneur n'est pas titulaire d'un droit réel, mais d'un simple droit de jouissance.

→ **Loyer:** le montant initial du loyer n'est pas réglementé et est fixé librement par les parties au contrat. En général le loyer est basé sur la valeur locative du bien, ce qui écarte l'application des restrictions européennes liées aux aides d'État. Le loyer peut être révisé tous les trois ans, ou faire l'objet d'une nouvelle proposition lors du renouvellement du bail.

→ **Sort des constructions:** La modification (construction ou amélioration) du bien par le locataire nécessite l'accord du propriétaire. En application du principe d'accession, le bailleur devient propriétaire des constructions en fin de bail. L'article 555 alinéa 4 du Code civil prévoit une possibilité d'indemnisation pour le locataire lorsque les constructions ont été réalisées de bonne foi, c'est-à-dire avec l'autorisation du bailleur (sauf disposition contractuelle contraire).

Bail emphytéotique

Dispositions applicables

- Articles L.2222-1 à L. 2222-5 et R. 2222-1 à R. 2222-5 du CG3P
- Articles L.451-1 et suivants du Code rural et de la pêche maritime

Objet



Bail par lequel le preneur s'engage, à titre principal, à édifier des constructions sur le terrain du bailleur et à les conserver en bon état d'entretien pendant toute la durée du bail.

Passation



- Procédure libre (article L. 2221-1 CG3P).
- Application de la liberté du commerce et de l'industrie, de la liberté d'entreprendre et du droit de la concurrence.

Caractéristiques



- **Durée:** comprise entre 18 et 99 ans.
- **Caractère du droit réel:** l'opérateur dispose d'un titre d'occupation en vertu duquel il peut librement apporter son droit en garantie de financements bancaires. Les droits réels du preneur sont très étendus. Il peut librement opérer tous changements de destination des locaux, toutes transformations des immeubles, sous réserve que ces modifications n'entraînent pas une diminution de la valeur du fonds. L'emphytéote n'a pas l'obligation de réaliser des constructions. L'attribution de DR permet:
 - d'avoir recours à l'hypothèque pour garantir les emprunts contractés
 - de conclure des contrats de crédit-bail.
- **Loyer:** La loi ne comporte aucune disposition relative à la fixation du montant du canon emphytéotique. Le loyer peut être modique lorsqu'une clause du contrat oblige le preneur à apporter des améliorations au fonds. Toutefois, à l'instar du bail simple, le bail emphytéotique ne peut toutefois être consenti à des conditions qui en feraient une mesure de soutien aux entreprises qui contreviendrait au droit des aides d'État.
- **Cession des droits réels:** le régime juridique du bail emphytéotique est incompatible avec toutes clauses qui seraient de nature à limiter la cession par l'emphytéote des droits réels qu'il tient du bail.
- **Sort des constructions en fin de bail:** les constructions édifiées par l'emphytéote deviennent la propriété du bailleur en fin de bail par la voie de l'accession. Le bailleur ne doit verser aucune indemnité au preneur en fin de bail. Mais il est possible que les parties conviennent d'une indemnisation du preneur.

Bail simple

Dispositions applicables

- Articles L.2222-1 à L. 2222-5 et R. 2222-1 à R. 2222-5 du CG3P
- Articles 1713 à 1778 du code civil

Objet



Conférer au titulaire de l'autorisation ou de la convention un droit réel sur les ouvrages, constructions et installations de caractère immobilier qu'il réalise. L'activité exercée par le bénéficiaire doit être compatible avec l'affectation du domaine public.



→ Procédure libre (article L. 2221-1 CG3P).

→ Application de la liberté du commerce et de l'industrie, de la liberté d'entreprendre et du droit de la concurrence.



→ **Durée:** librement fixée entre le bailleur et le locataire.

→ **Caractère du droit réel:** le preneur n'est pas titulaire d'un droit réel, mais d'un simple droit de jouissance.

→ **Loyer:** librement fixé entre les parties. Il ne peut toutefois être consenti à des conditions qui en feraient une mesure de soutien aux entreprises qui contreviendrait au droit des aides d'État. La valeur de marché doit dans ce cas être systématiquement recherchée.

→ **Sort des travaux:** Lorsqu'un preneur donne congé de son bail, il a l'obligation de rendre le bien dans l'état dans lequel il l'a trouvé. En application du principe d'accession, le bailleur devient propriétaire des constructions en fin de bail. L'article 555 alinéa 4 du Code civil prévoit une possibilité d'indemnisation pour le locataire lorsque les constructions ont été réalisées de bonne foi, c'est-à-dire avec l'autorisation du bailleur.



Caractéristiques



Concession

Dispositions applicables

→ Ordonnance n°2016-65 du 29 janvier 2016 relative aux contrats de concession

→ Décret n° 2016-86 du 1^{er} février 2016 relatif aux contrats de concession

Objet



Transfert à un opérateur économique d'un « risque lié à l'exploitation de l'ouvrage ou du service, en contrepartie soit du droit d'exploiter l'ouvrage ou le service qui fait l'objet du contrat, soit de ce droit assorti d'un prix ».



→ Concession de travaux.

→ Concession de services (avec la possibilité de déléguer la gestion d'un « simple » service, comme celle d'un service public).

→ Contrat mixte portant à la fois sur des travaux et des services.



→ Procédure organisée par l'autorité concédante dans le respect des principes de liberté d'accès à la commande publique, d'égalité de traitement des candidats et de transparence des procédures et des dispositions de l'Ordonnance et son Décret d'application.

→ Publication d'un avis de concession au JOUE et BOAMP pour les concessions d'une valeur estimée supérieure à 5 548 000 € HT (Avis du 31 décembre 2017 relatif aux seuils de procédure et à la liste des autorités publiques centrales en droit de la commande publique).

Calcul de la valeur estimée = chiffre d'affaires total hors taxes estimé du concessionnaire pendant la durée du contrat.



→ Le concessionnaire peut avoir des droits réels sur les ouvrages et équipements qu'il réalise pendant la durée du contrat.

→ Une redevance ou un loyer peuvent être réclamés au concessionnaire, en fonction de l'économie générale du contrat, si celui-ci emporte l'occupation du domaine.

→ La part de risque transférée au concessionnaire implique une réelle exposition aux aléas du marché, de sorte que toute perte potentielle supportée par le concessionnaire ne doit pas être purement nominale ou négligeable.

→ Le concessionnaire assume le risque d'exploitation lorsque, dans des conditions d'exploitation normales, il n'est pas assuré d'amortir les investissements ou les coûts qu'il a supportés, liés à l'exploitation du service.

→ Si le contrat porte sur le domaine public, il vaut autorisation d'occupation de ce domaine pour sa durée.

Principaux types



Passation



Caractéristiques



Avantages



- Transfert du risque d'exploitation à l'opérateur économique.
- Le concessionnaire peut avoir des droits réels sur les ouvrages et équipements qu'il réalise pendant la durée du contrat.
- Possible sur le domaine public comme privé.



Inconvénients



- Obligation de transférer un réel risque d'exploitation.
- Risque de devoir indemniser les ouvrages non amortis, selon les conditions du contrat.
- Contrat de la commande publique: nécessite préparation, implication et suivi de l'exécution par le pouvoir adjudicateur.





Glossaire

- ACREI**: Aide à la Création d'Entreprise Innovante
- Ad'AP**: Agenda d'Accessibilité Programmée
- AFUL**: Association Foncière Urbaine Libre
- AIMA**: Aide à la MAturation de projets innovant
- AMO**: Assistance à Maîtrise d'Ouvrage
- AMUE**: Agence de Mutualisation des Universités et Etablissements
- AOT**: Autorisation d'Occupation Temporaire
- AOT DR**: Autorisation d'Occupation Temporaire constitutive de Droits Réels
- APIE**: Agence du Patrimoine Immatériel de l'Etat
- AVUF**: Association des Villes Universitaires de France
- BEA**: Bail Emphytéotique Administratif
- BOAMP**: Bulletin Officiel des Annonces de Marchés Publics
- BPI**: Banque Publique d'Investissement
- CAA**: Cours Administrative d'Appel
- CAPEX**: Dépenses d'Investissement
- CBCM**: Contrôle Budgétaire et Comptable Ministériel
- CCI**: Chambres de Commerce et d'Industrie
- CE**: Conseil d'Etat
- CG3P**: Code Général de la Propriété des Personnes Publiques
- CGI**: Conseil Général à l'Investissement
- CII**: Crédit Impôt Innovation
- CIR**: Crédit Impôt Recherche
- CNOUS**: Centre National des Œuvres Universitaires et Scolaires
- COMUE**: COMmunauté d'Universités et d'Etablissements
- COT**: Convention d'Occupation Temporaire
- CPRDFOP**: Contrat du Plan Régional de Développement des Formations et Orientation Professionnelle
- CPU**: Conférence des Présidents d'Université
- DGESIP**: Direction Générale de l'Enseignement Supérieure et de l'Insertion Professionnelle
- DGS**: Directeur Général des Services
- DIE**: Direction de l'Immobilier de l'Etat
- DPE**: Diagnostic de Performance Energétique
- DR**: Droits Réels
- DRFIP**: Direction Régionale des Finances Publiques
- EHPAD**: Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes
- EPAURIF**: Etablissement Public d'Aménagement Universitaire de la Région Ile-de-France
- EPCS**: Etablissement Public de Coopération Scientifique
- EPES**: Etablissement Public d'Enseignement Supérieur
- EPSCP**: Etablissement Public à caractère Scientifique, Culturel et Professionnel
- EPST**: Etablissement Public à caractère Scientifique et Technologique
- ERP**: Etablissement Recevant du Public
- ESPE**: École Supérieure du Professorat et de l'Éducation
- ESR**: Enseignement Supérieur et Recherche
- Fab Lab**: Laboratoire de Fabrication
- FTLV**: Formation Tout au Long de la Vie
- FUN**: France Université Numérique

GIE : Groupement d'Intérêt Economique

GIP : Groupement d'Intérêt Public

INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques

IPHE : Incubateur-Pépinière-Hôtel d'Entreprises

IRE : Ingénieur Régional de l'Equipement

IS : Impôt sur les Sociétés

JEI : Jeune Entreprise Innovante

LRU : Libertés et Responsabilités des Universités

MENESR : Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche

MESRI : Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation

MOA : Maîtrise d'OuvrAge

MOE : Maîtrise d'Œuvre

MOOC (massive open online course) : Formation en ligne ouverte à tous

NOTRe : Nouvelle Organisation Territoriale de la République

OAD : Outil d'Aide au Diagnostic

PEPITE : Pôle Etudiants Pour l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat

PIA : Programme d'Investissements d'Avenir

PIE : Politique Immobilière de l'Etat

PLI : Prêt Locatif Intermédiaire

PLS : Prêt Locatif Social

PLU : Plan Local d'Urbanisme

PPRI : Plan de Prévention du Risque Inondation

R&D : Recherche et Développement

RRPIE : Responsable Régional de la Politique Immobilière de l'Etat

RT : Référentiel Technique

SA : Société Anonyme

SARL : Société A Responsabilité Limitée

SAS : Société par Actions Simplifiée

SCOT : Schéma de COhérence Territoriale

SDE : Schéma de Développement Economique

SDIA : Schéma Directeur Immobilier et d'Aménagement

SDIR : Schéma Directeur Immobilier Régional

SDU : Schéma de Développement Université

SDVE : Schéma Directeur de la Vie Etudiante

SEM : Société d'Economie Mixte

SGPI : Secrétariat Général Pour l'Investissement

SI : Système d'Information

SNR : Stratégie Nationale de Recherche

SPSI : Schéma Pluriannuel de Stratégie Immobilière

SRADET : Schéma Régional d'Aménagement, de Développement Durable et d'Egalité des Territoires

SRDEII : Schéma Régional de Développement Economique, d'Innovation et d'Internationalisation

SRESRI : Schéma Régional de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation

StraNES : Stratégie Nationale de l'Enseignement Supérieur

SUB : Surface Utile Brute

SUN : Surface Utile Nette

TRI : Taux de Rentabilité Interne

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée

UAI : Unité Administrative Immatriculée

UE : Union Européenne

VAN : Valeur Actuelle Nette financière



Remerciements

Nous tenons à remercier les membres du groupe de travail partenarial pour leur contribution :

→ **Maréva BERNARD**, Chargée de mission Campus, Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle, Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation

→ **Jean-Philippe BERTON**, Conseiller développement économique, innovation, enseignement supérieur et recherche, numérique, tourisme, Régions de France

→ **Sylviane BOURGUET**, Directrice du développement et de l'immobilier, Établissement Public d'Aménagement Universitaire de la Région Ile-de-France

→ **Florence BRIAND**, Experte stratégie immobilière, SCET, anciennement chargée de domaine patrimoine, Agence de mutualisation des universités et établissements

→ **Hubert BRIAND**, Responsable du pôle efficacité énergétique des bâtiments, Caisse des dépôts et consignations, anciennement Chargé de mission partenariats et patrimoine, Conférence des présidents d'université

→ **Carole BRIEZ**, Sous-directrice de la contractualisation et de l'immobilier, Centre national des œuvres universitaires et scolaires

→ **Nathalie CLARENC**, Secrétaire générale, Direction régionale de l'environnement et du logement Occitanie, anciennement Ingénieure régionale de l'équipement, Conseillère technique du recteur de l'académie de Toulouse

→ **Claire-Anne DAVID-LECOURT**, Chargée de mission partenariats et patrimoine, Conférence des présidents d'université

→ **Sophie DECKER-NOMICISIO**, Cheffe du bureau des consultations et du contentieux relatifs aux établissements d'enseignement supérieur et de recherche et à la vie universitaire, Direction des affaires juridiques, MENJ/MESRI

→ **Guillaume DECROIX**, Sous-directeur de l'immobilier, Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion pro-

fessionnelle, Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation

→ **Claire DE MARGUERIE**, Directrice générale des services de l'EHESS, anciennement Cheffe du département de l'analyse des politiques d'organismes et des enjeux territoriaux, Direction générale de la recherche et de l'innovation, Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation

→ **Amaury FLEGES**, Inspecteur général de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche, Directeur adjoint du programme centres d'excellence, Secrétariat général pour l'investissement (ex Commissariat général à l'investissement)

→ **Nicolas GAILLARD**, Directeur-adjoint délégué au développement durable et au patrimoine, Institut national des sciences appliquées de Lyon, Président de l'ARTIES

→ **Sylviane GASTALDO**, Conseillère maître en service extraordinaire, Cour des comptes, anciennement Directrice du programme « évaluation des investissements publics », Secrétariat général pour l'investissement (ex Commissariat général à l'investissement)

→ **Maryelle GIRARDEY-MAILLARD**, Inspectrice générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche

→ **Yannick JOLLY**, Secrétaire général, Académie de la Martinique, anciennement Directeur du pôle patrimoine, immobilier, logistique, prévention, sécurité, Université de Bordeaux

→ **Florence KOHLER**, Cheffe de projet de la mission expertise Conseil auprès des établissements, Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle, Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation

→ **Simon LARGER**, Adjoint à la DGA du pôle transfert, recherche, enseignement supérieur et orientation en réseaux, Région Île-de-France, anciennement Chef du département de la stratégie patrimoniale, Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle, Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation

→ **Céline LEROY**, Chargée de mission transition écologique, Conférence des présidents d'université

→ **Michel LOUNA**, Ingénieur régional de l'équipement, Conseiller technique du recteur de l'Académie de Grenoble

→ **Marie-Pierre MACIAN**, Chargée de mission, Département stratégie, expertise et gestion des programmes de coopération internationaux, DGESIP-DGRI, Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, anciennement Adjointe à la Cheffe du département du pilotage immobilier, Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle, Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation

→ **Gerald MAJOU**, Chargé de mission DD & RS - Politiques régionales - Vie étudiante, Conférence des Grandes Ecoles

→ **Cécile PARRIAT**, Chargée d'études, bureau des consultations et du contentieux relatifs aux établissements d'enseignement supérieur et de recherche et à la vie universitaire, Direction des affaires juridiques, MENJ/MESRI

→ **Didier PETITJEAN**, Directeur du patrimoine, Université Paris Descartes, anciennement Chef du bureau stratégie et expertise de la politique immobilière de l'Etat, Direction de l'immobilier de l'Etat, Ministère de l'action et des comptes publics

→ **Florien PRUSSAK**, Conseiller de la présidence, en charge de la politique de site et de la dynamisation de la vie de campus, Centre national des œuvres universitaires et scolaires

→ **Yves André PUIGELIER**, Responsable de projets immobiliers, Caisse des dépôts et consignations

→ **Caroline RICHEL**, Responsable domania-lité-contrats publics, Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle, Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation

→ **François RIO**, Délégué général, Association des villes universitaires de France

→ **Benoît RUPIED**, Expert en investissement rénovation énergétique, Caisse des dépôts et consignations

→ **Claire SIMONET**, Directrice enseignement supérieur, recherche, vie étudiante, Métropole du Grand-Nancy

→ **Anne-Lucie WACK**, Présidente, Conférence des grandes écoles, Directrice générale, Montpellier SupAgro



Nous remercions également toutes les personnes qui ont apporté à des titres divers leur assistance et leurs encouragements à l'élaboration de ce guide, et en particulier :

→ **Michelle AUREGAN**, Adjointe à la cheffe du département de la stratégie patrimoniale, Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle, Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation

→ **Sylvie de FRESNOYE**, Responsable du Pôle communication et relations établissements, Agence de mutualisation des universités et établissements

→ **Asma EL OUALI**, Chargée de mission, Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle, Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation

→ **Véronique LESTANG-PRECHAC**, Cheffe du Département de la stratégie patrimoniale, Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle, Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation

→ **Laure MAROT**, Chargée de communication - Rédactrice, Conférence des présidents d'université

→ **Fabien MUSITELLI**, Chef du bureau de la communication de l'enseignement supérieur et de la recherche, Délégation à la communication (Delcom1), Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation

→ **Jessica TRIADOU**, Assistante de direction, Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle, Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation





Conception graphique YAY • Graphisme
Publication | Décembre 2018

Crédits typographie • Typographie Faune | Alice Savoie | Cnap

décembre 2018