



MINISTÈRE
DE L'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR,
DE LA RECHERCHE
ET DE L'ESPACE

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Valorisation immobilière, vie de campus & territoire

Guide méthodologique

ÉDITO

Se sentir bien sur son campus, voilà à quoi aspirent tous les étudiants et les personnels qui travaillent quotidiennement dans les établissements d'enseignement supérieur et de recherche. La qualité du cadre de vie des campus est un facteur déterminant de la réussite des étudiants et de l'attractivité des établissements. La démarche de valorisation immobilière a justement pour objectif de conférer à chaque espace d'un campus la plus grande valeur d'usage possible au service des missions d'enseignement et de recherche.

C'est dans cet esprit que le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (MESR) a publié en 2018 la première édition du guide méthodologique « Valorisation immobilière, campus et territoire ». Cette édition avait pour objet d'aider les établissements dans leurs démarches de valorisation de leur patrimoine immobilier, aux côtés des acteurs et partenaires de leurs territoires.

Ces travaux sont le fruit d'une étroite coopération entre le MESR et les établissements au service du développement d'outils innovants et nécessaires pour répondre aux multiples enjeux immobiliers. Parmi ces outils, deux évolutions législatives sont signalées dans cette nouvelle version du guide.

La loi dite 3DS de 2022 a introduit un nouvel article L. 762-6 du code de l'éducation permettant aux établissements, selon une procédure simplifiée, la création de co-filiales immobilières avec les collectivités. Cette évolution législative ouvre de nouvelles voies de coopération entre les établissements d'enseignement supérieur et leurs partenaires locaux pour approfondir et accélérer la valorisation de leurs campus.

D'autre part, poursuivant un objectif d'accélération de l'adaptation du patrimoine immobilier universitaire au changement climatique, le MESR a œuvré à l'ouverture aux établissements du recours au marché global de performance énergétique à paiement différé (MGPE-PD). Cet engagement s'est traduit dans les dispositions de la loi n° 2023-222 du 30 mars 2023 et de son décret d'application n° 2023-913 du 3 octobre 2023 qui les autorisent, à titre expérimental et pour une durée de 5 ans, à recourir au tiers-financement.

Cette nouvelle version du guide intègre ces deux évolutions législatives ainsi qu'une mise à jour des développements juridiques présentés aux parties 4 et 5 et des fiches juridiques (à partir de la page 171)

INTRODUCTION

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

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'État 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'État 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'administra-

tion.

Après deux premières vagues de dévolution du patrimoine, une troisième 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, 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 chargé de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche 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'État, 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, les besoins en gros entretien et en renouvellement sont lourds, mais il s'agit aussi d'un levier non négligeable. 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

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.

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 redéploiement des espaces sportifs...
- ou encore à la mutualisation des espaces, des environnements de travail flexibles.

1/ Enquête de situation des établissements d'enseignement supérieur en matière d'amélioration de la performance énergétique dans les bâtiments existants, MESR, Juin 2012

2/ Rapport IGF – IGAENR de mars 2015

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 sou tenant 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.

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, montage concessifs ou domaniaux, recours à la filialisation des activités annexes.

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/Smi-naires%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 :

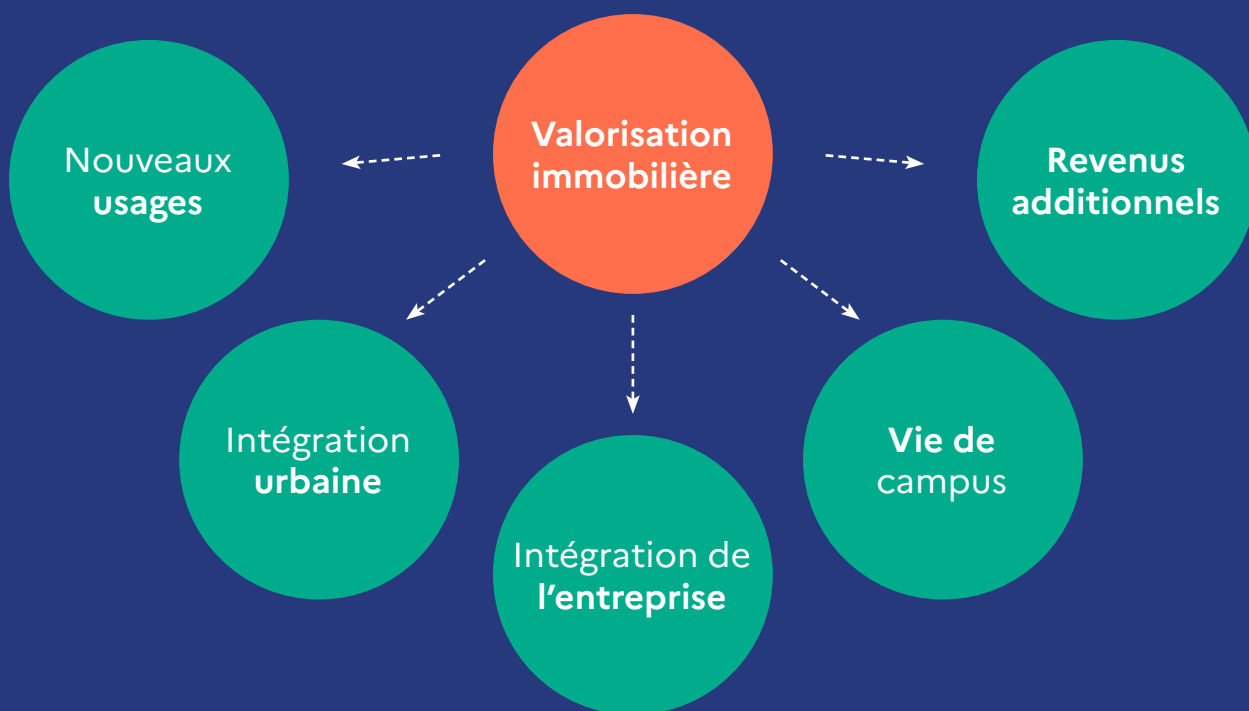
- de permettre à des commerces de se développer en assurant une présence moins saisonnière sur le campus
- d'apporter de la vie sur le campus

- 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.



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.

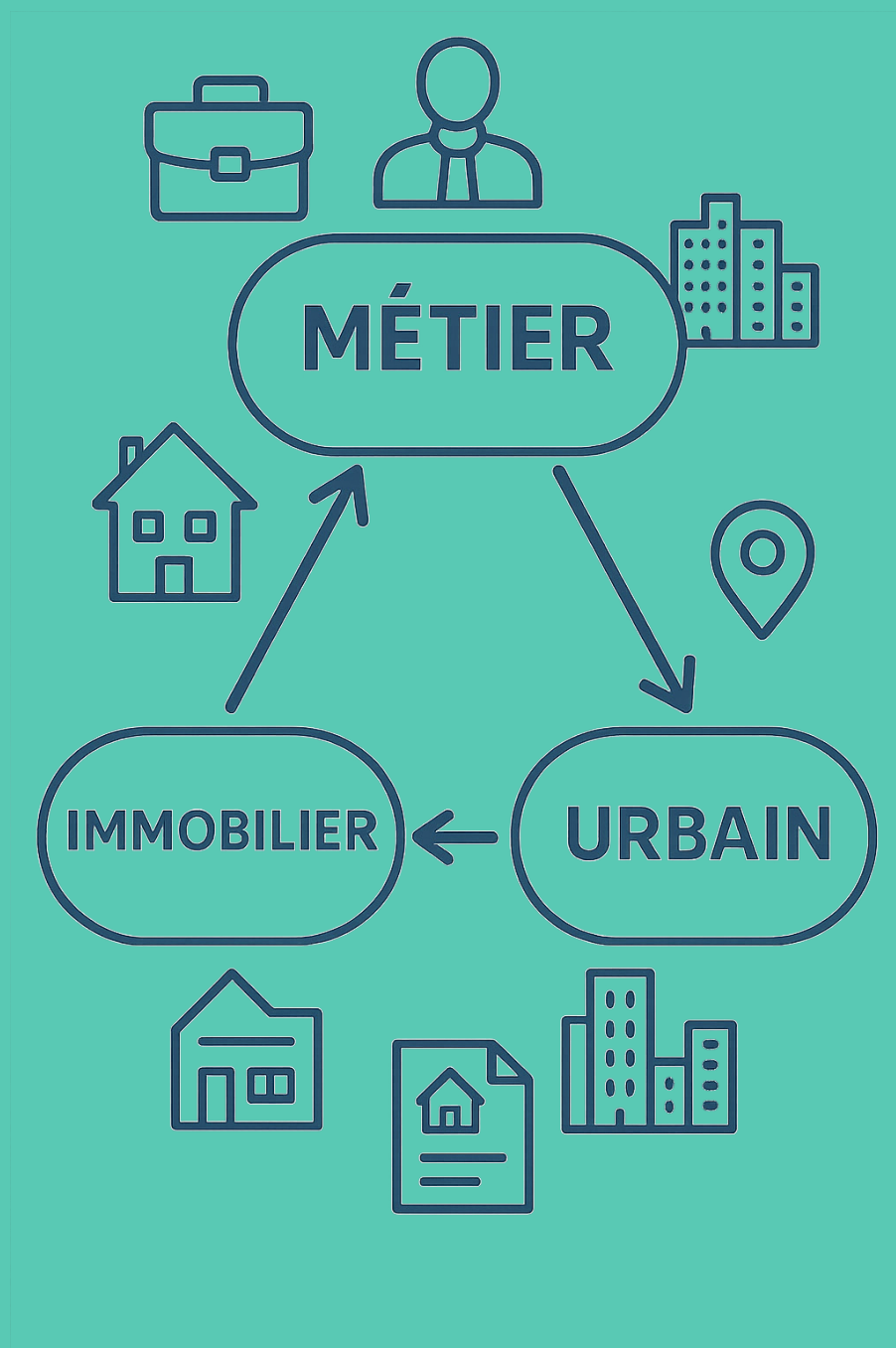


TABLE DES MATIÈRES

15

Schéma d'ensemble du guide
méthodologique

16

Évaluer le potentiel de
valorisation immobilière

32

Projeter les usages et les
besoins des établissements
et des territoires

38

Définir les opérations de valorisation envisageables

46

Pérenniser la démarche de valorisation immobilière

50

Cadre juridique de la valorisation immobilière

85

Les notions clés

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.

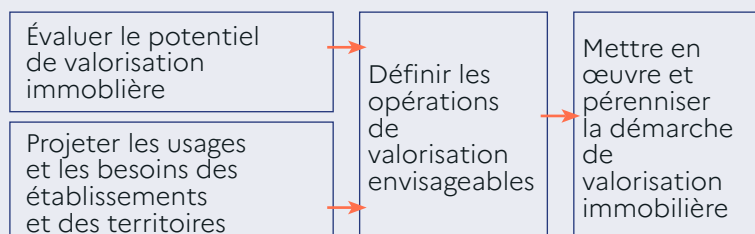
Un guide méthodologique pensé pour répondre aux différents niveaux d'enjeux des établissements

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 ?



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'analyses de la performance
- Mettre en place des outils d'analyse :
 - Grille de qualification des sites (voir proposition de grille ci-après).

4 La méthode

Diagnostiquer le Patrimoine Immobilier

- Inventorier et qualifier le patrimoine (s'appuyer sur les démarches de diagnostic existantes)
- Analyser les marchés immobiliers
- Etudier le contexte urbain et socio-économique

+

Identifier le potentiel de valorisation

- Évaluer les enjeux des sites
- Segmenter le patrimoine
- Analyser l'opportunité



**Identification des fonciers
et surfaces potentiellement
valorisables**

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 :

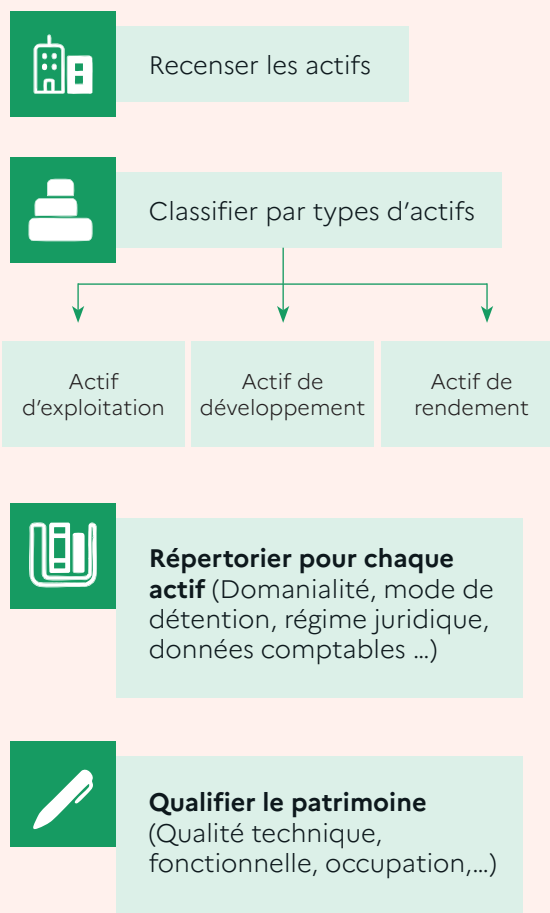
l'inventaire qualifié du parc immobilier, son inscription dans l'environnement urbain et socio-économique du territoire, et les marchés immobiliers locaux.

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'État et la DGESIP : 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 d'exploitation :

- Réserves foncières
- Locaux désaffectés ou sous-occupés.

Actif d'exploitation :

- AOT, bail commercial, concessions...

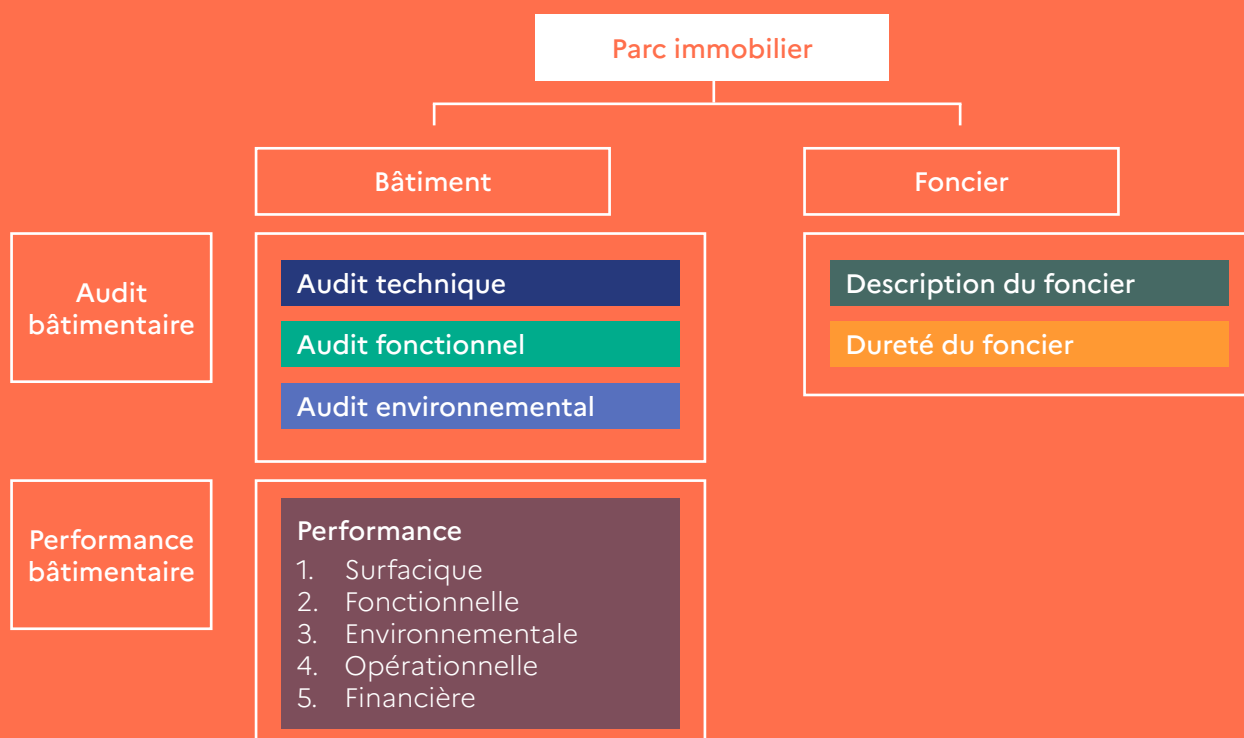
CHAQUE ACTIF PEUT ÊTRE RÉPERTORIÉ SELON LES CRITÈRES SUIVANTS, QUE VOUS POUVEZ RETROUVER DANS LES OUTILS NATIONAUX RT ET OAD ESR :

Actif	Données RT ESR	Propriété	• Domaine public / privé • Droit public / privé, juridictions compétentes, règles d'acquisition, de cession, d'usage
		Modalités d'occupation	• Titres d'occupation (baux, baux à long terme, conventions précaires, mises à disposition ...) • Location (utilisations privatives simples, BEA, AOT ...)
		Destination / usages	• Surfaces • Usages internes, occupation externe, stationnements...
		État réglementaire / fonctionnel / de santé et accessibilité	• 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 • État d'accessibilité, travaux programmés dans le cadre de l'Ad'AP ...
		Performance environnementale	• Consommation d'énergie, type, classement, effet de serre • Consommation d'eau • Tri des déchets • Bilan énergétique
		Coûts d'exploitation	• Loyers • Taxes • Charges
		Foncier	• Propriété • Description économique (valeur nette comptable, estimation service du Domaine, ...) • Modalités d'occupation • Surfaces • Droits à construire

Bâti

Foncier

CHAQUE ACTIF PEUT ÊTRE QUALIFIÉ COMME SUIVANT :



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 (surfacing)

Immeuble
SUN/SUB

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 environnementales

Environnementale
Kwh/e.p/an

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'éco-construction 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

Occupation

Nb d'occupant /
positions (postes
ou places)

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

Financière

€HT/m²/an
€HT/Position/an

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'État et la DGEISIP incluent une fiche foncière qui peut servir de base – voir liste des données RT ESR ci-dessous).

Table	Thème	Champ
Fiche foncier	Période de référence des données	Année relative à votre saisie
	Identifiant de l'opérateur	Groupe d'autorisation Chorus
		Identifiant UAI
	Identification du bien	Bâtiments en commun
		Identifiant de la parcelle
		Identifiant Chorus-Site
		Identifiant Chorus composant-Terrain
		Site géographique
	Localisation	Identifiant entité d'appartenance
		Libellé entité d'appartenance
		Adresse
		Complément d'adresse
		CP
		Ville
	Description économique	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
	Propriété	Propriétaire
		Domaine
		Existence d'une convention d'utilisation
		Catégorie tiers
		Dénomination du tiers (libellé tiers)
		SIRET du tiers
	Modalité d'occupation	Occupation
	Surface	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**
- **État 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**
- **État 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 État 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 DGESIP 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. Étudier 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 :

- Les besoins du territoire en matière de logement et de développement économique
- Les enjeux de préservation des espaces naturels
- Le plan de développement des transports en commun
- L'ambition des acteurs en matière d'offre foncière nécessaire au développement économique ou au logement
- 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)
- 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'État, 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. L'analyse socio-économique vient compléter le diagnostic urbain en évaluant dans quelle mesure le projet répond aux besoins de l'établissement, de ses usagers et du territoire. Elle repose sur des données publiques (INSEE, service de l'État, observatoires territoriaux), croisées avec les documents stratégiques

internes (SPSI, SDIR, RT/OAD ESR...). Elle permet d'apprécier :

- La cohérence du projet avec les missions d'enseignement, de recherche et de vie étudiante ;
- Son effet sur les conditions d'accueil et d'usage ;
- Son insertion dans les politiques publiques territoriales : Ses effets attendus en matière de performance environnementale et de gestion durable du patrimoine.

Pour répondre aux exigences de la loi de programmation des finances publiques du 31 décembre 2012, la DGESIP a produit, en lien avec France Stratégie et le SGPI, un rapport intitulé « L'évaluation socio-économique des projets immobiliers de l'enseignement supérieur et de la recherche » en février 2019. Ce document vise à :

- Expliquer l'intérêt de l'évaluation pour les établissements (justification du projet, comparaison des scénarios, prise en compte des effets sociaux, environnementaux et territoriaux) ;
- Proposer une méthode adaptée aux spécificités du secteur (usages pédagogiques et scientifiques, réussite étudiante, attractivité des campus, soutenabilité à long terme).

Cette analyse constitue un support à la réflexion sur la valorisation des actifs immobiliers : elle permet d'évaluer dans quelle mesure le projet contribue à une meilleure utilisation, une optimisation ou une reconversion du patrimoine existant, au regard des objectifs stratégiques de l'établissement et de la politique immobilière de l'État.

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

Evaluer 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 immobilier

- 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 ».

Grille de synthèse

1. Données générales

Localisation et caractéristiques principales		Évaluation du potentiel de valorisation (liquidité)
Adresse	Surface	
Accessibilité		Coefficient de pondération : élevé
Distance du centre ville		20/20 _____ 0/20
Distance de la gare		20/20 _____ 0/20
Transports en commun le plus proche		20/20 _____ 0/20
Distance et temps d'accès		20/20 _____ 0/20
Distance de la route nationale la plus proche		20/20 _____ 0/20
Existence de parkings sur site ou à proximité		20/20 _____ 0/20

2. Performance du bâti (sources RT OAD)

Sources RT OAD		Coefficient de pondération : moyen
Préservation		20/20 _____ 0/20
Optimisation		20/20 _____ 0/20
Modernisation		20/20 _____ 0/20
Réglementation		20/20 _____ 0/20
Energie		20/20 _____ 0/20
Pilotage fonction immobilière		20/20 _____ 0/20

3. Données juridiques

Particularités		Coefficient de pondération : moyen
Existence de servitude		20/20 _____ 0/20
Convention d'occupation existante ou autre		20/20 _____ 0/20
Monument historique		20/20 _____ 0/20

4. Données foncières

Surfaces (bâties en non bâties) et parcelles cadastrales		Evaluation du potentiel de valorisation (liquidité)
Autre particularités		Coefficient de pondération : moyen
Pollution des sols		20/20 _____ 0/20
Espaces protégés		20/20 _____ 0/20

5. Analyse technique et fonctionnelle

Description générale		Evaluation du potentiel de valorisation (liquidité)
Technique		Coefficient de pondération : faible
Aspect extérieur		20/20 _____ 0/20
Le bâtiment peut-il être occupé en l'état ou devra-t-il subir des travaux de rénovation pour permettre l'occupation		20/20 _____ 0/20
Fonctionnalité		Coefficient de pondération : faible
Aspect intérieur		20/20 _____ 0/20
Nature des cloisonnements : fixes (en dure) ou mobiles		20/20 _____ 0/20
Existence de faux-plafonds; faux planchers		20/20 _____ 0/20
Adéquation aux usages actuels du bâtiment		20/20 _____ 0/20

6. Analyse urbaine

Description générale		Evaluation du potentiel de valorisation (liquidité)
Urbanisme		Coefficient de pondération : faible
Ouverture à d'autres destinations		20/20 _____ 0/20
Droit à construire		20/20 _____ 0/20

7. Analyse de marché (bureau)

Description générale		Evaluation du potentiel de valorisation (liquidité)
Marché de bureau		Coefficient de pondération : élevé
Volumes de transactions : Cessions de bureaux sur la zone		
Ouverture à d'autres destination		20/20 _____ 0/20
Droits à construire		20/20 _____ 0/20

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.

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.

b. 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 coworking 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

Projeter les usages et les besoins des établissements et des territoires

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

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

Croiser la stratégie de développement de l'établissement et stratégie territoriale

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 coconstruction 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, programmateurs 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.

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'État, il importe également que cette stratégie s'établisse en lien avec les services de l'État compétents en la matière au niveau local (Ingénieur Régional de l'Équipement, responsable Régional de la Politique Immobilière de l'État, 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...).

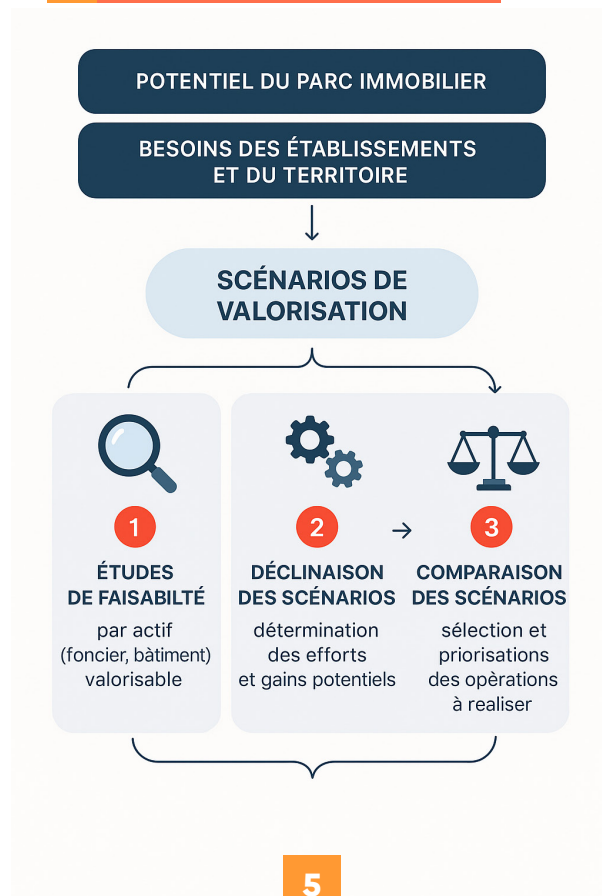
2 Résultats attendus

- 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



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-mode-les-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...)**

5

**Croiser les besoins
avec les potentiels
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				Echéancier de réalisation	Finalisation
Périmètre	Assiette	Cible	Description de l'action		

Situation actuelle	Situation cible
→ Implantations : nombre	→ Implantations : nombre
→ Surface	→ Surface
→ Occupants	→ Occupants

Modèle économique (estimations)				
Hypothèses clés				
Revenus bruts annuels moyens	Coûts de mise en œuvre Investissements Charges	Revenus net annuels moyens	TRI	VAN du scénario de continuité VAN du scénario exposé

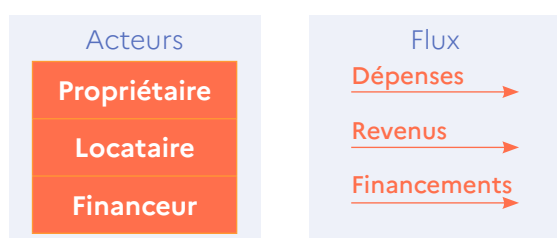
Bénéfices		

Avantages, risques, contraintes		
Complexité		
faible ☐	moyenne ☐	élevée ☐
Prérequis		
SWOT		

Partie 2 - Montage proposé

Contrat proposé								
Les acteurs engagés et rôles								
Décideur	Propriétaire	MOA	AMO	Financeurs / Investisseurs	MOE	Exploitant	Utilisateurs finaux, Locataires	Partenaires

Le schéma de flux



Partie 3 - Cash flow d'exploitation

Hypothèses																
Inflation 1,0%																
Indexation loyers																
ICC																
Période	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Années	20 17	20 18	20 19	20 20	20 21	20 22	20 23	20 24	20 25	20 26	20 27	20 28	20 29	20 30	20 31	20 32
Dépenses																
Coût de développement																
m² construits																
m² cumulés																
Entretien courant sur le développement en propre																
Taxes																
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€

Comparaison

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

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

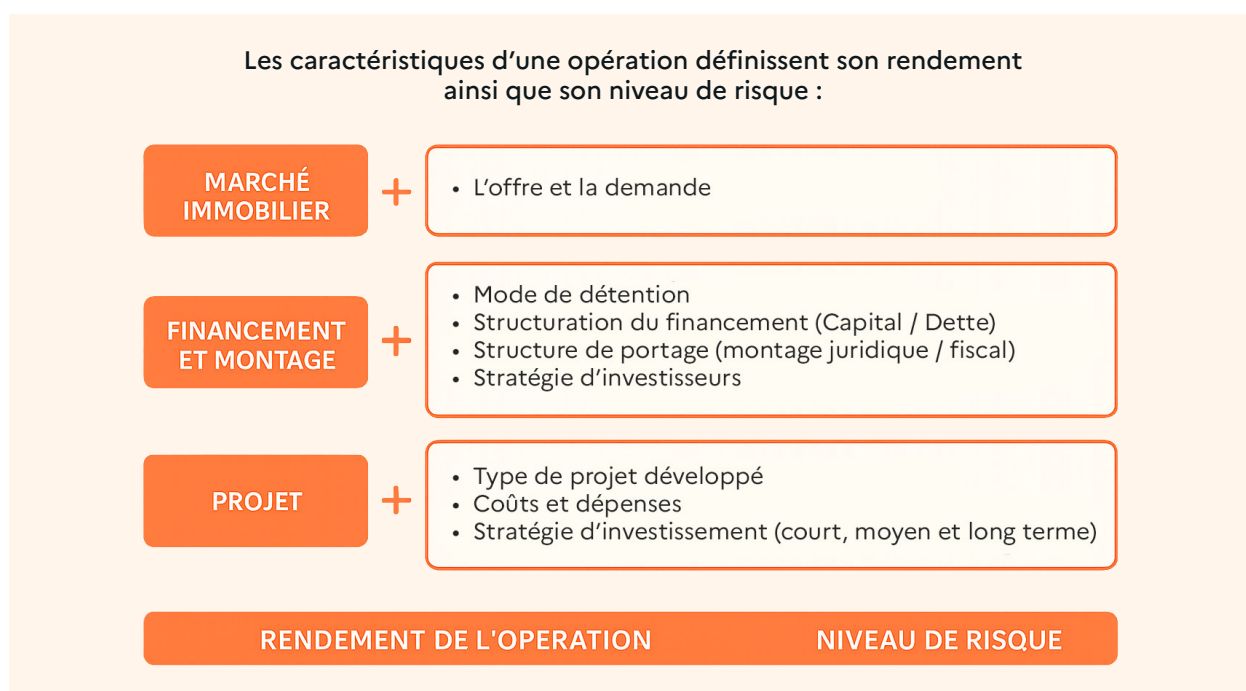
Sur la base du dossier d'engagement, de la comparaison des résultats financiers et des bénéfices générés par le projet, la gouvernance de l'établissement pourra prendre une décision quant à la mise en œuvre de l'opération de valorisation.

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

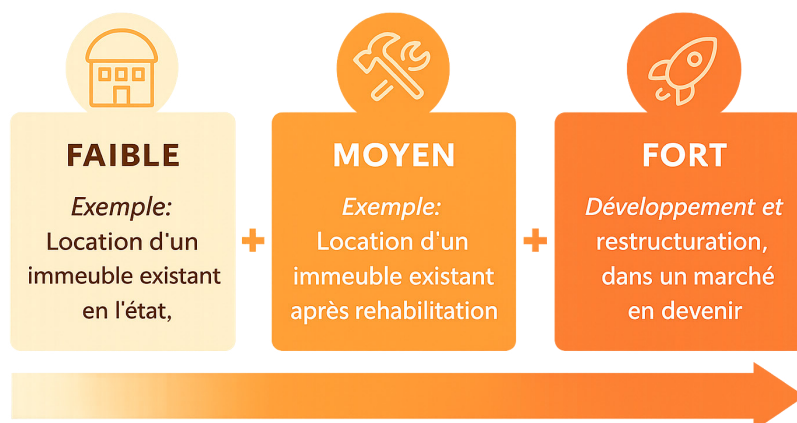
- 1. Une instance qui observe avant tout les objectifs de l'établissement, interne à l'université
- 2. Une instance ouverte aux partenaires pour concertation (collectivité, État, partenaires sociaux, partenaires économiques...)
- 3. Une instance de décision préparatoire à la délibération en conseil d'administration

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 sur tout à présenter les hypothèses et principales analyses financières à développer pour apprécier les opérations de valorisation envisagées.

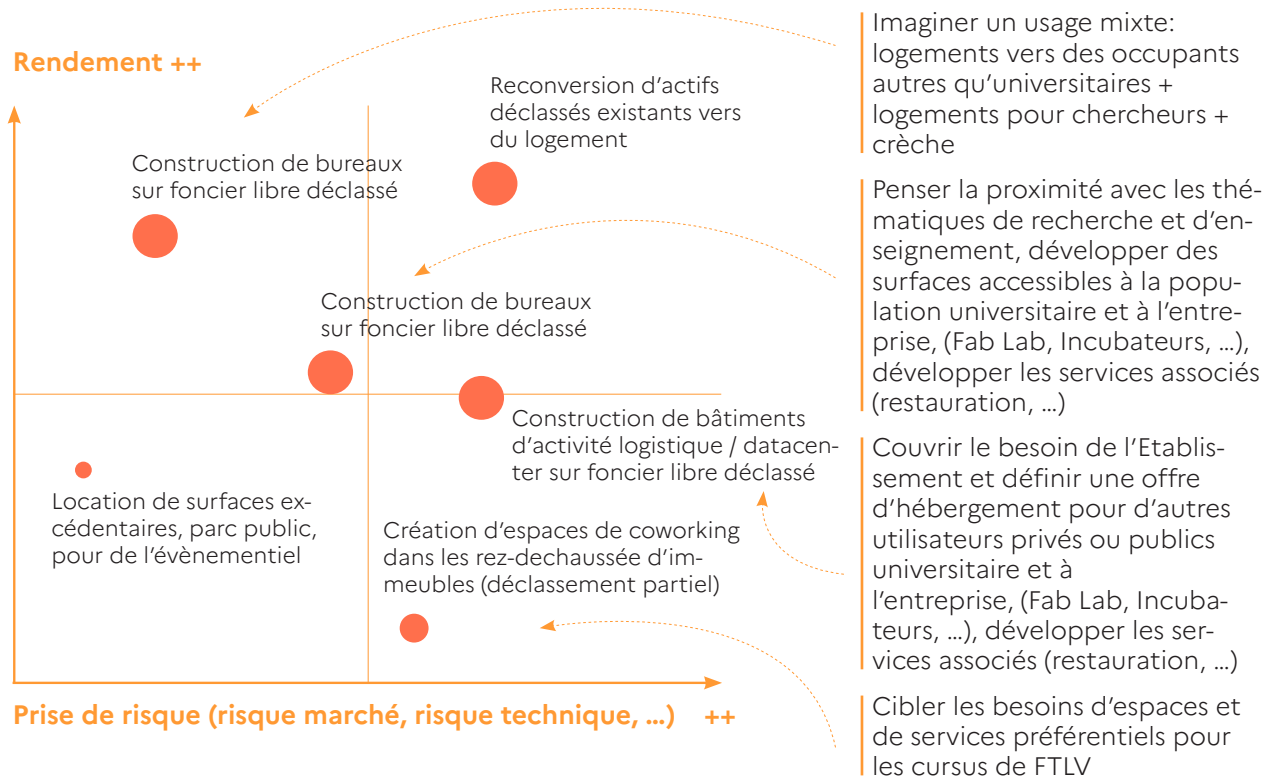
Les opérations décrites ne sont que des exemples. Chaque opportunité doit être analysée pour établir le meilleur montage et évaluer l'équilibre ou la rentabilité de l'opération. **Les niveaux de rendement à attendre des opérations dépendent véritablement de plusieurs facteurs :**



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 événements 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'État (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 événements 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-mment 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 L. 2125-4 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

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...).

Et le cas échéant créer des structures de portage de l'immobilier adéquates

Cette démarche 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.

Le choix de la structure pourra porter sur une filiale ou une société universitaire locale immobilière, voire un groupement ou une fondation (articles L. 711-1, L. 719-12 et 13 et L. 762-6 du 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 détaille les outils juridiques mis à disposition des EPES 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 juridique¹ rappelle et détaille les principes directeurs de la valorisation immobilière pour les EPES au premier chef desquels le principe de spécialité, et ce notamment au vu de l'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'État 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 ».

Par ailleurs, ce principe de spécialité s'applique non seulement lorsque l'établissement public souhaite exercer lui-même certaines activités extérieures à ses missions principales, mais également lorsqu'il entend procéder à la création de filiales : ces dernières ne peuvent agir au-delà du principe de spécialité applicable à leur établissement public de rattachement.

Exemples d'activités autorisées, antérieurement à l'adoption de 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).

¹ Le présent guide fait suite à d'études juridiques, la première menée par le cabinet Latournerie Wolfrom avocats et la seconde dédiée à la mise à jour des éléments juridiques par le cabinet Seban et Associés.

Texte de références :

- 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. Il s'applique aux établissements publics eux-mêmes mais également à leurs filiales.
- 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'État du 10 mai 1996 SARL La Roustane (librairie) et du 12 décembre 1994, Colin (masseur kinésithérapeute), arrêt de la Cour administrative d'appel de Paris du 16 février 2016 (création d'une filiale par une université, req. n° 13PA04846).

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

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

Il a inséré, 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 qu'ils soient propriétaires ou gestionnaires des biens de l'État, 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.

La distinction entre le domaine public et le 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. 2221-1 du CG3P).

Concernant la consistance du domaine public immobilier, il existe plusieurs façons de l'identifier.

En premier lieu, 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).

Ainsi, pour faire partie du domaine public le bien immobilier doit répondre à deux critères cumulatifs :

- Il doit être la propriété d'une personne publique,
- Il doit satisfaire une utilité publique, et plus précisément :
 - » 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 ».

En deuxième lieu, le CG3P indique que : « *Font également partie du domaine public les biens des personnes publiques mentionnées 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).

Un bien peut donc relever du domaine public s'il ne répond pas lui-même à la définition précitée (article L. 2111-1 du CG3P) mais qu'il constitue « l'accessoire indissociable » et « concour[ir] à l'utilisation d'un bien » du domaine public.

En troisième lieu, 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, ou dans une enceinte, 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).

C'est par exemple le cas de logements de fonctions situés dans des écoles ou dans un autre bien affecté au service public duquel il est n'est pas dissociable (pour un logement situé dans un parc municipal, voir CAA Versailles, 17 octobre 2013, req. n° 12VE00198 ou plus récemment TA Versailles, 19 janvier 2024, req. n° 2207373, pour des logements situés dans des casernes de gendarmerie : CE, 7 mai 2012, req. n° 342107).

La jurisprudence retient parfois une vision large de la théorie de la domanialité globale à raison de la seule localisation du bien dans un ensemble lui-même affecté au service public (cf par ex : CE, 19 novembre 2014, req. n° 366276) et parfois une conception plus restrictive de la domanialité publique globale. Ainsi, le Conseil d'État a pu considérer que les appartements « situés dans un ensemble immobilier partiellement occupé par un service public » ne relevaient pas du domaine public parce qu'ils étaient divisibles de cet ensemble immobilier, notamment parce qu'ils avaient un accès autonome et distinct (CE, 11 déc. 2008, req. n° 309260). L'appréciation de l'appartenance d'un bien au domaine public en application de la théorie de la domanialité publique globale demeure ainsi affaire d'espèce.

a. L'entrée d'un bien dans le domaine public

Un acte de classement dans le domaine public n'est pas nécessaire (article L. 2111-3 du CG3P) : indépendamment des cas de domanialité publique par accessoire ou globale, 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 1er 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).

S'agissant en revanche des biens qui ont été affectés à une utilité publique avant l'entrée en vigueur du CG3P le 1er juillet 2006, il faut faire application des critères qui étaient alors jurisprudentiels et regarder si le bien, propriété d'une personne

publique, était affecté à l'usage direct du public ou bien à un service public au prix d'un aménagement spécial (CE, 28 décembre 2009, SARL Braserie du Théâtre, req. n° 290937).

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 de manière certaine, 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 ; CE, 13 avril 2016, Commune de Baillargues, req. n° 391431).

Enfin, l'affectation à l'utilité publique peut être le fait non pas du propriétaire, mais d'une autre personne publique, si bien que les qualités de « propriétaire » et « d'affectataire » d'un bien peuvent être différentes : « la condition d'affectation au service public est regardée comme remplie alors même que le service public en cause est géré par une collectivité publique différente de la collectivité publique qui est propriétaire » (CE, 11 mai 2016, req. 390118).

b. La sortie d'un bien 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. Pour sortir du domaine public, le bien 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 (**constatation matérielle**) (ii) et à un acte administratif de déclassement (**acte formel**) (CAA Nancy, 10 juin 2013, req. n° 12NC00341).

En principe, seule une décision formelle de déclassement prise **postérieurement** à la désaffectation de fait peut avoir pour effet de faire sortir un bien du domaine public (CE, 13 février 2015, Commune de Forges-les-Eaux, req. n° 376864 ; Réponse ministérielle, 9 mars 2010, n° 54176). La désaffectation doit donc être antérieure à la mesure de déclassement ou, à tout le moins, concomitante, l'acte de déclassement provoquant alors la désaffectation, plus qu'il ne la constate (CAA de Nantes, 12 décembre 2014, M. A. et autres, req. n° 13NT01632).

Le Conseil d'État 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).

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, à condition que la désaffectation effective intervienne dans un délai maximum de trois ans :

« 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 ».

Et les personnes publiques peuvent alors vendre les biens déclassés sous condition résolutoire de désaffectation : *« 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 ».*

L'article L. 3112-4 du CG3P offre la possibilité pour les personnes publiques de conclure une promesse de vente sur un bien dont la désaffectation est décidée, mais pas encore intervenue.

Ces deux dispositifs permettent ainsi une meilleure valorisation du patrimoine des personnes publiques, en leur permettant de signer des contrats de vente de leurs biens alors même que ces biens demeurent encore quelques temps affectés au service public.

c. 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.), les immeubles de bureaux, sous certaines conditions (2.).

Texte de références :

- Article L. 2211-1 et suivants du CG3P pour le domaine public
- Article L. 2212-1 et suivants du CG3P pour le domaine privé

1. Les réserves foncières

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

Il ressort par ailleurs de la jurisprudence que les « biens immobiliers à usage de bureaux » qui disposent à minima d'accès et d'espaces de circulation propres pourraient être considérés comme divisibles, si bien qu'ils pourraient relever du domaine privé.

Il convient, pour apprécier le statut domanial de bureaux qui seraient intégrés dans un ensemble plus vaste (domaine privé, ou domanialité publique en cas d'indivisibilité avec des locaux appartenant au domaine public), de procéder à un examen en deux temps et au cas par cas : appréciation de l'appartenance ou non de l'ensemble plus vaste au domaine public, puis recherche de l'existence ou non d'une indivisibilité avec cet ensemble, s'il devait relever du domaine public.

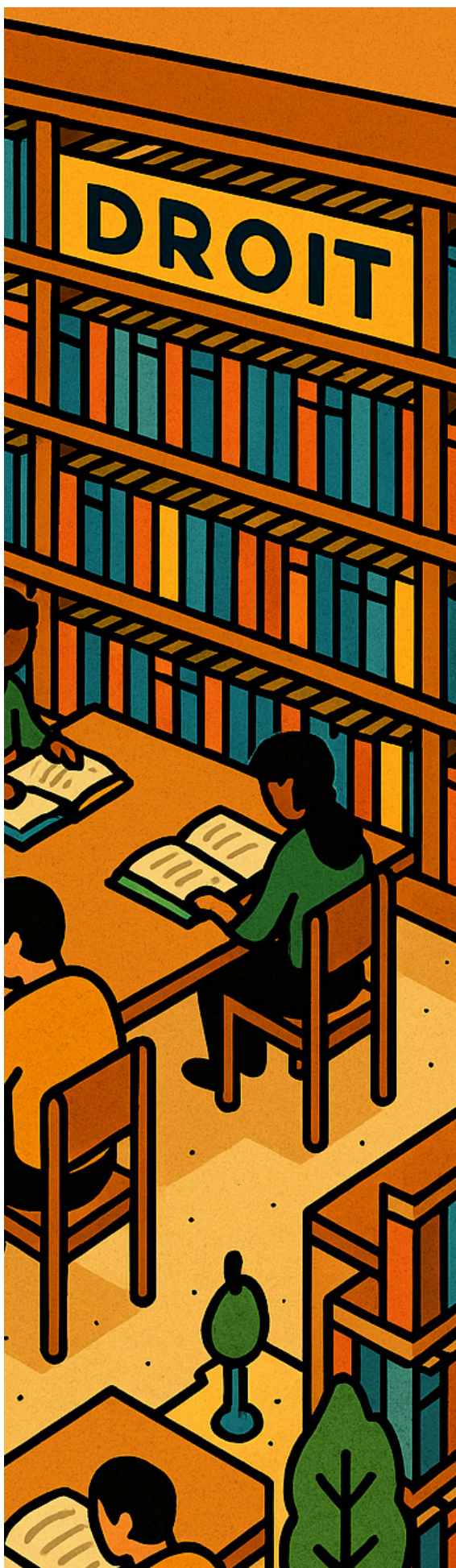
d. Le cas particulier des dons et legs

Les établissements publics de l'État 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 autorisé :

- 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'État, 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).



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 (1), la valorisation pour le compte ou les besoins d'un tiers (2) et une valorisation « mixte » qui, tout en étant réalisée pour le compte ou les besoins d'un tiers, bénéficie également à l'EPES.

Rappel introductif sur la distinction entre les contrats domaniaux et les contrats de la commande publique

L'article L. 2122-6 du CG3P interdit aux personnes publiques 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 ou privé, en particulier les « montages 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, et ce notamment lorsqu'il est locataire in fine du bien réalisé.

En application de ce principe, la distinction entre contrat de la commande publique et contrat ayant pour objet d'autoriser l'occupation du domaine public est plus délicate, bien que la jurisprudence, notamment nationale, commence à être désormais bien fournie.

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 et le contexte de leur conclusion.

Il faut en effet rappeler qu'un contrat de la commande publique (marché public ou une concession) est un contrat qui a (i) pour objet principal la réalisation de travaux ou la réalisation de prestations de services, (ii) qui entendent satisfaire les besoins d'un acheteur ou d'une autorité concédante, (iii) moyennant une contrepartie onéreuse (le versement d'un prix dans le cadre d'un marché, le droit d'exploiter l'ouvrage ou le service, éventuellement assorti d'un prix dans le cadre d'une concession) (articles L. 1111-1 et L. 1121-1 du code de la commande publique).

Partant, les personnes publiques doivent s'assurer, lorsqu'elles concluent des contrats portant sur la mise à disposition de leur domaine ou de cession de leur patrimoine, que ces contrats ne peuvent pas être autrement analysés comme des contrats de la commande publique, à raison des contraintes et des prescriptions qui seraient imposées à l'opérateur bénéficiaire de la mise à disposition ou acquéreur.

S'agissant des contrats de mise à disposition, du point de vue des travaux, il est un risque de requalification en contrat de la commande publique lorsque les travaux réalisés par l'opérateur privé bénéficiaire de la mise à disposition répondent en réalité à un besoin de la personne publique en matière de travaux, et plus précisément, lorsqu'ils répondent « *aux exigences fixées par le pouvoir adjudicateur qui exerce une influence déterminante sur sa [leur] nature et ou sa [leur] conception* » (article L. 1111-2 du code de la commande publique).

Et il ressort de la jurisprudence que pour apprécier le critère attaché à « *l'exercice d'une influence déterminante sur la nature et la conception de l'ouvrage* », il convient de prendre en considération un faisceau d'indices, la plupart du temps constitué des éléments suivants : le contexte qui a entouré l'engagement de la personne publique (initiative du projet, déclarations politiques ou délibérations, antériorité du projet, existence d'un permis de construire...), la nature des prescriptions (destination de l'ouvrage, dimensions et autres prescriptions architecturales, prescriptions portant sur la structure de l'ouvrage ou sur des aménagements intérieurs...) et leur nombre/ampleur (CJUE, 22 avril 2021, Commission c/ République d'Autriche, C 537/19).

Reprenant la Cour de Justice de l'Union européenne (affaire C 537/19 précitée), le Conseil d'État a notamment récemment précisé que ce critère était vérifié lorsque les prescriptions imposées par la personne publique concernaient « *la structure architecturale [du] bâtiment, telle que sa dimension, ses murs extérieurs et ses murs porteurs* ». S'agissant des prescriptions en matière d'aménagement intérieurs, le Conseil d'État a par ailleurs indiqué celles-ci ne traduiront une influence déterminante de la personne publique que si elles dépassent une certaine ampleur, ou revêtent une certaine spécificité (CE, 3 avril 2024, SCI Victor Hugo, n°472476).

La jurisprudence a par exemple eu l'occasion de procéder à la requalification d'une convention d'occupation du domaine public en concession de travaux, parce que les travaux mis à la charge de l'opérateur témoignaient d'un besoin de travaux de la personne publique (TA Paris, 3 février 2009, Société Ken Club, req. n° 0900393 ; CE, avis du 22 janvier 2019, n° 396221).

Au-delà du critère tenant à l'existence d'une influence déterminante de la personne publique

sur les travaux à réaliser par le bénéficiaire d'un contrat domanial, il ne peut exister de risque de requalification en contrat de la commande publique en matière de travaux que s'il existe par ailleurs une contrepartie onéreuse à ces travaux.

Concrètement, cela peut être le versement d'un prix par la personne publique ou un abandon de recettes (loyer ou redevance inférieure au prix du marché, cession à vil prix...) – auquel cas le contrat peut être un marché de travaux.

Lorsque le contrat permet à son titulaire d'exploiter l'ouvrage objet des travaux qu'il a réalisés, il peut alors être requalifié en concession de travaux.

Du point de vue des services, alors que le sujet de la requalification des conventions d'occupation domaniale se posait auparavant essentiellement sous un angle très restreint – celui de la requalification en concession de service public – le sujet doit être appréhendé sous un jour nouveau depuis l'entrée en vigueur du code de la commande publique. Le code prévoit en effet qu'un contrat peut être qualifié de concession de services alors même qu'il ne confie pas la gestion d'un service public au cocontractant de la personne publique. Ainsi, le risque de requalification existe même si la personne publique n'impose à l'occupant de son domaine aucune sujétion particulière de service public.

Et le risque de requalification repose à nouveau sur l'ampleur et la nature des prescriptions attachées au service qui pourront être imposées par la personne publique.

Il faut d'abord rappeler qu'une personne publique peut mettre à la charge d'un opérateur des prescriptions formulées dans le cadre de ses pouvoirs de protection et de gestion du domaine public : il est ainsi possible de préciser et restreindre la nature des activités autorisées sur les dépendances et/ou d'imposer des contraintes d'exploitation attachées à la bonne conservation du domaine (entretien, sécurité,...) (CE, 20 décembre 1957, Société nationale d'éditions cinématographiques, rec. p. 702 ; CE, 3 décembre 2010, Ville de Paris, req. n° 338272). Mais la convention domaniale dont les prescriptions témoigneraient de ce qu'elle a en réalité pour objet de confier une prestation de services à un opérateur pour répondre aux besoins de la personne publique – au-delà de la bonne conservation du domaine – pourra être requalifiée en contrat de la commande publique (CE, 14 février 2017, Grand Port Maritime de Bordeaux, req. n° 405157).

S'agissant des cessions de dépendances, le sujet de la requalification en contrat de la commande publique se présente sans doute sous un angle un peu différent.

En effet, dans l'absolu, certaines cessions peuvent constituer des marchés publics de travaux ou de services, en considération des prescriptions

pesant sur l'acquéreur et de la présence d'un caractère onéreux (vil prix de cession, voire une participation à l'intérêt économique direct comme ont pu le juger quelques rares juridictions (notamment TA Toulon 16 novembre 2018, req. n° 1501281 et req. n° 1602075, mais sa décision a été annulée par la CAA de Marseille par une décision du 17 juin 2019, req. 19MA00412 - 19MA00413)). Mais le sujet est peu fréquent.

Une requalification en concession de travaux est par ailleurs à exclure, dès lors que le transfert de propriété de la dépendance au profit de l'acquéreur exclut que la personne publique vendeuse puisse transférer un risque lié à l'exploitation des travaux ou de l'ouvrage réalisés à cet acquéreur (CE, 4 mars 2021, Sté SOCRI Gestion, req. n° 437232).

En revanche, il faut penser à la concession de service : une cession « avec charges » peut confier un service « global » qui consiste pour l'acquéreur à acquérir le bien, à procéder à son aménagement/réaménagement d'ampleur selon des prescriptions fixées par la personne publique et à louer/vendre les biens réhabilités/réalisés. En effet, vu sous l'angle national, plusieurs juridictions ont déjà pu requalifier en concessions d'aménagement des contrats de cession de biens publics à charge pour l'acquéreur de réaliser sur les biens concernés une opération de restructuration d'ampleur, qualifiée d'opération d'aménagement (CAA de Lyon, 28 février 2019, req. n° 16LY02954, TA de Cergy-Pontoise, 9 février 2023, req. n° 2003860). Et le caractère onéreux peut alors en effet être vérifié lorsque l'acquéreur se rémunère sur la prestation de service rendue (notamment via la cession / location des ouvrages réalisés).

C'est donc à l'aune de ces éléments qu'il faut envisager les différents outils juridiques ouverts aux EPES pour procéder à la valorisation de leur patrimoine ; outils juridiques qui sont présentés ci-après, et qui sont également synthétisés en Partie VI « Notions Clés » au paragraphe « Les outils juridiques et contractuels ».

I. La valorisation pour le compte ou les besoins de l'EPES

Plusieurs contrats de la commande publique peuvent être envisagés par les EPES : la concession, le marché de partenariat et le marché global de performance à paiement différé.

a. La concession

Le code de la commande publique a codifié les dispositions de 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 : ses articles L. 1120-1 à L. 1122-1, L. 3000-1 à L. 3428-1 et R. 3111-1 à D. 3381-5 rassemblent pour les établissements publics de l'État,, au sein d'un corpus juridique unique, toutes les dispositions applicables aux contrats constituant des concessions au sens de la directive 2014/23/UE du 26 février 2014 sur l'attribution des contrats de concession.

• Objet

Un contrat de concession (article 1121-1 du code de la commande publique) est un contrat : « conclu par écrit, par lequel une ou plusieurs autorités concédantes soumises au présent code confient l'exécution de travaux ou la gestion d'un service à un ou plusieurs opérateurs économiques, 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 théorique 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 (article L. 1121-1 du code de la commande publique).

Conformément à la jurisprudence européenne et nationale, le critère caractérisant la concession 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

Les articles L. 1121-2 et L. 1121-3 du code de la commande publique distinguent 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 figure dans un avis annexé au présent code, 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 concédante » (article L.1121-2).

Les concessions de services ont, quant à elles, « pour objet la gestion d'un service [et] peu[ven]t consister à déléguer la gestion d'un service public » (article L. 1121-3).

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 code de la commande publique prévoit que lorsque des travaux sont accompagnés de prestations de services, le contrat de concession est une concession de travaux si son objet principal est de réaliser des travaux (article L. 1121-4).

• Passation des contrats

Les règles de passation des concessions de travaux et des concessions de services, sont désormais unifiées et codifiées aux articles L. 3120-1 à L. 3126-3 et R. 3121-1 à R. 3126-14 du code de la commande publique. Cependant des règles particulières de passation s'appliquent en fonction de l'objet et du montant du contrat (article R. 3126-1 du code de la commande publique) :

- les contrats dont le montant est égal ou supérieur au seuil européen sont soumis à la procédure « formalisée » dont les modalités sont prévues aux articles L. 3122-1 à L. 3125-2 et R. 3122-1 à R. 3125-7;
- 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 potable, 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 », aménagée par les articles L. 3126-1 à L. 3126-3 et R. 3126-1 à R. 3126-14.

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 R. 3121-1 du code de la commande publique 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 ». En outre l'article R. 3121-2 du code de la commande publique 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 tous les fournitures et services mis à la disposition du concessionnaire par l'autorité concédante, à condition qu'ils soient 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 (article R. 3121-3 du code de la commande publique).

L'article L. 3121-1 du code de la commande publique, énonce que « l'autorité concédante organise librement une procédure de publicité et mise en concurrence 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 la partie réglementaire du code de la commande publique.

L'article L. 3121-1 du code de la commande publique permet aux autorités concédantes de recourir à la négociation, qu'elles organisent alors librement (article L. 3124-1 du code de la commande publique).

• Caractéristiques particulières / dispositions domaniales

Conformément à l'article L. 3132-1 du code de la commande publique, « lorsque que le contrat de concession emporte occupation du domaine public, il vaut autorisation d'occupation de ce domaine pour sa durée ». À ce titre, le concessionnaire peut avoir des droits réels sur les ouvrages et équipements qu'il réalise pendant la durée du contrat (article L. 3132-2).

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 ».

- **Valorisation du domaine**

Au-delà de l'occupation du domaine par le concessionnaire lui-même pour les besoins de l'exécution du contrat de concession, le contrat de concession peut autoriser le concessionnaire à valoriser le domaine vis-à-vis de tiers : « *Le concessionnaire peut être autorisé, avec l'accord expressément formulé de l'autorité concédante, à conclure des baux ou droits réels d'une durée excédant celle du contrat de concession. Les autorisations données par l'autorité concédante, ainsi que les baux et droits réels qui en résultent, constituent des accessoires au contrat de concession et sont, à l'issue de la durée du contrat, transférés à l'autorité concédante* » (article L. 3132-3 du code de la commande publique).

Selon ces dispositions, un concessionnaire peut ainsi être autorisé, au-delà de la mission qui lui est confiée par le contrat de concession, à procéder à une opération de valorisation immobilière à des fins essentiellement privées. Dans ce cadre, il peut notamment conclure des baux, le cas échéant constitutifs de droits réels, dont la durée peut excéder celle du contrat de concession, et qui sont transférés alors à la personne publique concédante au terme du contrat de concession.

Texte de références :

- Articles L. 1120-1 à L. 1122-1, L. 3000-1 à L. 3428-1 et R. 3111-1 à D. 2281-5 du code de la commande publique.

b. Le marché de partenariat

• Objet

Le marché de partenariat est un contrat de la commande publique qui a pour objet « *de confier à un opérateur économique ou à un groupement d'opérateurs économiques une mission globale ayant pour objet 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 et tout ou partie de leur financement* » (article L. 1112-1 du code de la commande publique).

Le titulaire d'un marché de partenariat est ainsi chargé d'une mission globale, assumée sous sa propre maîtrise d'ouvrage. Le marché de partenariat n'est soumis ni à l'obligation d'allotissement, ni aux dispositions relatives à la maîtrise d'ouvrage publique, ni à la sous-traitance.

Et il faut par ailleurs souligner que la caractéristique essentielle du marché de partenariat par rapport aux marchés publics « classiques » réside dans la circonstance qu'il déroge à l'interdiction du paiement différé (article L. 2200-1 du code de la commande publique). L'article L. 2213-8 du code dispose en conséquence que : « *la rémunération du titulaire fait l'objet d'un paiement par l'acheteur à compter de l'achèvement des missions principales obligatoires mentionnées au premier alinéa de l'article L. 1112-1 et pendant toute la durée du contrat. Cette rémunération est liée à des objectifs de performance assignés au titulaire pour chaque phase du contrat* ».

Le marché de partenariat permet donc à une personne publique de faire financer et réaliser des travaux par un tiers, et de ne pas payer les investissements immédiatement à leur achèvement, mais d'étaler le paiement des prestations dans le temps, sur une longue durée, à compter de l'achèvement des investissements. Il permet de maintenir pleinement en risque le titulaire du marché – notamment sur l'atteinte des objectifs de performance assignés par le marché –, y compris après l'acceptation des travaux. La rémunération du titulaire est d'ailleurs fonction d'objectifs de performance – par exemple en matière d'atteinte de seuils énergétiques –, et ce pour chaque phase du contrat.

Enfin, à l'instar de la concession, le marché de partenariat autorise le titulaire à procéder à des opérations de valorisation domaniale, opérations dont les revenus permettent de faire diminuer le montant de la rémunération que doit lui verser l'acheteur public (articles L. 2213-9 et L. 2233-1 à L. 2233-3 du code de la commande publique).

• Passation

Parce qu'il déroge au droit commun de la commande publique, le recours au marché de partenariat connaît certaines restrictions.

Déjà, certains acheteurs publics ne sont pas autorisés à conclure d'eux-mêmes un marché de partenariat : il s'agit plus précisément des « *organismes, autres que l'État, relevant de la catégorie des administrations publiques centrales dont la liste est établie par l'arrêté mentionné au I de l'article 12 de la loi du 28 décembre 2010 de programmation des finances publiques pour les années 2011 à 2014, ainsi que les établissements publics de santé et les structures de coopération sanitaire dotées de la personnalité morale publique* ».

C'est l'arrêté du 29 août 2023 qui fixe en Annexe 1 la liste des organismes divers d'administration centrale ayant interdiction de contracter auprès d'un établissement de crédit un emprunt dont le terme est supérieur à douze mois ou d'émettre un titre de créance dont le terme excède cette durée ; liste qui comprend un grand nombre d'universités et d'écoles nationales supérieures².

Si les universités ne semblent donc pas faire partie des acheteurs autorisés à conclure d'eux-mêmes un marché de partenariat, cette possibilité est toutefois ouverte aux CROUS. Le CROUS de Lyon a ainsi par exemple conclu en 2023 un marché de partenariat portant sur la création de logements universitaires et de locaux de services sur le campus Portes des Alpes de l'Université Lumière Lyon 2, sur les communes de Bron et Saint-Priest³, et le CROUS de Grenoble Alpes a publié en avril 2024 un avis de publicité en vue de conclure un marché de partenariat portant sur le financement, la conception, la réalisation, le gros entretien d'une résidence sur le domaine universitaire de Saint Martin d'Hères⁴.

Par ailleurs, il faut relever que pour les acheteurs non-autorisés (les universités par exemple), le recours au marché de partenariat demeure pos-

• ² <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000048055371/2024-05-14/>.

• ³ https://www.crous-lyon.fr/wp-content/uploads/sites/16/2023/10/CROUS-PDA_Marche-de-Partenariat.pdf.

• ⁴ <https://www.boamp.fr/pages/avis/?q=idweb:%2224-49419%22>.

sible si l'État conclut le marché pour le compte de l'acheteur concerné, et ce sous réserve que (i) le ministère de tutelle ait procédé à l'instruction du projet et (ii) que l'opération soit soutenable au regard de ses conséquences sur les finances publiques et sur la situation financière de la personne publique (article L. 2211-3 du code de la commande publique). Et il faut alors également que les ministres chargés du budget et de l'économie donnent leur autorisation préalable pour lancer la procédure de passation (article R. 2221-2 du code de la commande publique) puis, en fin de procédure, autorisent expressément la signature du marché (article R. 2223-3 du code de la commande publique).

Au-delà de cette condition organique, il n'est possible de solliciter un marché de partenariat (i) que si l'opération dépasse certains seuils (article R. 2211-1 du code de la commande publique) et (ii) qu'au terme d'une évaluation et d'une étude préalables : « l'acheteur démontre que, compte tenu des caractéristiques du projet envisagé, des exigences de service public ou de la mission d'intérêt général dont l'acheteur est chargé, ou des insuffisances et difficultés observées dans la réalisation de projets comparables, le recours à un tel contrat présente un bilan plus favorable, notamment sur le plan financier, que celui des autres modes de réalisation du projet » (article L. 2211-6 du code de la commande publique).

Le lancement de la procédure de passation – le plus souvent un dialogue compétitif – est donc précédé d'une phase d'instruction préalable, qui comprend la rédaction à la fois d'une évaluation préalable des modes de réalisation du projet soumise à un avis de Fin Infra (article L. 2212-1, R. 2212-4 et R. 2212-7 du code de la commande publique) et d'une étude de soutenabilité budgétaire soumise à l'avis de la DRFIP pour les établissements publics de l'État comme les CROUS (articles L. 2212-3, R. 2212-9 et R. 2212-10 du code de la commande publique).

Pour pouvoir solliciter un marché de partenariat, l'acheteur public devra donc avoir démontré que le recours à un tel contrat présente un bilan plus favorable, notamment sur le plan financier, que celui des autres modes de réalisation du projet.

Enfin, sous certaines conditions, un marché de partenariat peut être conclu par une personne publique pour la réalisation d'une opération qui répond aux besoins d'une autre personne publique (article L. 2211-2 du code de la commande publique).

• **Caractéristiques particulières / dispositions domaniales**

À l'instar des contrats de concession, conformément à l'article L. 2213-10-1 du code de la commande publique, « Lorsque le marché de partenariat emporte occupation du domaine public, il vaut autorisation d'occupation de ce domaine pour sa

durée. Le titulaire a, sauf stipulation contraire de ce contrat, des droits réels sur les ouvrages et équipements qu'il réalise. Ces droits lui confèrent les prérogatives et obligations du propriétaire, dans les conditions et les limites définies par les clauses du contrat ayant pour objet de garantir l'intégrité et l'affectation du domaine public ». 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). 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 ».

• **Valorisation du domaine**

Au-delà de l'occupation du domaine par le titulaire lui-même pour les besoins de l'exécution du marché, le titulaire du marché de partenariat peut être autorisé à valoriser le domaine vis-à-vis de tiers : « afin de valoriser une partie du domaine, l'acheteur peut, après avoir procédé, s'il y a lieu, à une délimitation des biens appartenant au domaine public, autoriser le titulaire :

1° A consentir des autorisations d'occupation du domaine public ;

2° A consentir des baux de droit privé pour des biens appartenant au domaine privé et à y constituer tous types de droits réels à durée limitée ;

3° A procéder à des cessions pour des biens qui lui ont été préalablement cédés » (article L. 2233-1 du code de la commande publique).

Le titulaire d'un marché de partenariat peut ainsi procéder à une opération de valorisation immobilière du domaine, au-delà de la commande publique qui lui est confiée par le marché lui-même. À cet effet, il peut conclure différents contrats (baux à construction, autorisations d'occupation domaniale, cession...), et la durée de ceux-ci peut s'étendre bien au-delà du marché de partenariat (auquel cas l'acheteur public doit alors prévoir les conditions de reprise de ces contrats dans le cadre d'une convention tripartite avec le titulaire et le preneur) (article L. 2233-3 du code de la commande publique).

Dans le cadre d'un marché de partenariat portant sur la création de logements universitaires (réalisation de 250 lits) et de locaux de service, attribué fin 2023, le CROUS de Lyon a ainsi par exemple également conclu avec le titulaire du marché des baux à construction pour les besoins d'une opération de valorisation immobilière d'ampleur de 12 000m² environ ((i) construction de volumes de commerces en pieds d'immeuble et (ii) des résidences universitaires et des locaux de services, non gérés par le CROUS).

Texte de références :

- Articles L. 2200-1 à L. 2236-1 et R. 2200-1 à R. 2236-1 du code de la commande publique

c. Le marché global de performance à paiement différé

» Objet

Le marché global de performance à paiement différé est un contrat de la commande publique dont le recours a été ouvert, à titre expérimental et pour une durée de cinq ans, à l'État, ses établissements publics et aux collectivités territoriales, en vue de favoriser les travaux de rénovation énergétique des bâtiments publics (article 1er de la loi n° 2023-222 du 30 mars 2023).

Ce marché a un objet précis et limité : **il peut être sollicité « pour la rénovation énergétique d'un ou de plusieurs [de leurs bâtiments] ».**

Il s'agit sinon d'un « un marché global de performance mentionné à l'article L. 2171-3 » du code de la commande publique, c'est-à-dire d'un marché qui « associe l'exploitation ou la maintenance à la réalisation ou à la conception-réalisation de prestations afin de remplir des objectifs chiffrés de performance. Ces objectifs sont définis notamment en termes de niveau d'activité, de qualité de service, d'efficacité énergétique ou d'incidence écologique » et qui « comporte des engagements de performance mesurables ».

En revanche, à la différence du marché global de performance « classique », le marché global de performance à paiement différé déroge aux règles de paiement classiques des marchés publics, et en particulier à l'interdiction des paiements différés (Article L. 2191-5 du code de la commande publique) et à l'interdiction, pour la rémunération des prestations d'exploitation ou de maintenance de contribuer au paiement des travaux (Article L. 2191-6 et article R. 2171-2 du code de la commande publique).

Ce contrat permet ainsi concrètement à un acheteur public (i) de faire préfinancer les travaux de rénovation énergétique par le titulaire du marché et de ne pas porter ainsi immédiatement la dette concernée, (ii) en conséquence, de rémunérer le titulaire pour l'ensemble des prestations (financement, travaux, entretien...) uniquement à compter de l'achèvement des travaux, et ce de manière échelonnée sur la durée restante du contrat, et (iii) le cas échéant de sanctionner plus fortement et plus facilement le titulaire en cas de non atteinte des objectifs de performance, en imputant les sanctions sur la rémunération versée périodiquement, sans se heurter à l'atteinte du montant de la rémunération elle-même, comme il peut advenir dans les marchés globaux classiques.

Un auteur souligne ainsi que « le modèle économique recherché consiste à permettre aux acheteurs publics de commencer à rembourser les travaux seulement lorsque ceux-ci auront permis de réaliser des économies d'énergie et donc des économies budgétaires. Il en ressort que le financement initial est assuré par le titulaire » du contrat (G. Vaysse, « Les performances énergétiques des bâtiments des personnes publiques », RDI, 2024, p. 69).

De ce point de vue, le marché global de performance à paiement différé se rapproche très nettement du marché de partenariat. Il peut du reste, comme le marché de partenariat, être accompagné d'une cession de créance Dailly sur la rémunération (article 2. XIX de la loi du 30 mars 2023) et/ou renfermer une clause divisible en cas de résiliation du contrat (article 2. XVIII de la loi du 30 mars 2023), et ce afin d'optimiser le financement et sécuriser les prêteurs.

» Passation

La conclusion d'un marché global de performance à paiement différé doit donner lieu à (i) une étude préalable et (ii) une étude de soutenabilité budgétaire (article 2 de la loi n° 2023-222 du 30 mars 2023). Elle n'est pas soumise à une exigence de seuil minimal.

L'étude préalable est avant tout tournée vers **l'atteinte des performances énergétiques** : elle doit permettre de démontrer que le recours au marché global de performance à paiement différé est plus favorable que le recours à d'autres modes de réalisation du projet, notamment en termes de performance énergétique. Les éléments qu'elle doit renfermer sont visés à l'article 1er du décret n° 2023-913 du 3 octobre 2023 relatif aux marchés globaux de performance énergétique à paiement différé. **Le marché de partenariat est exclu du champ des montages à comparer** (3° de l'article 1 du décret précité). Cette étude doit être adressée pour avis à FinInfra (article 3 du décret du 3 octobre 2023).

Cette étude diffère grandement de l'évaluation préalable propre au marché de partenariat : l'organisme FinInfra lui-même souligne que : « l'étude préalable nécessaire pour justifier le choix de ce contrat, dérogeant au droit de la commande publique, est **très simplifiée par rapport au marché de partenariat : la démonstration du caractère plus favorable du contrat sera faite sur une base essentiellement qualitative et non plus quantitative ou financière. C'est surtout l'avantage en termes de performance énergétique qui comptera** »⁵.

⁵ « Commande publique : « Un outil plus simple, plus souple que le marché de partenariat », Jean Bensaïd Pour affronter le mur de la rénovation énergétique, Fin Infra encourage les acteurs à se saisir du marché global tiers-financé », Entretien avec Jean Bensaïd, son directeur, Le Moniteur, 27 novembre 2023

L'étude de soutenabilité budgétaire doit pour sa part permettre d'apprécier les conséquences du contrat sur les finances publiques de l'acheteur public, et la disponibilité des crédits. Les éléments qu'elle doit renfermer sont visés à l'article 4 du décret n° 2023-913 du 3 octobre 2023. Cette étude doit être adressée pour avis au ministre chargé du budget (article 6 du décret du 3 octobre 2023).

Pour les établissements publics de l'État, la procédure de passation d'un marché global de performance énergétique à paiement différé doit être autorisée par les ministres chargés du budget et de l'économie. Une fois cette autorisation obtenue, l'organe délibérant des établissements publics de l'État se prononce sur le principe du recours à ce contrat (article 7 du décret du 3 octobre 2023).

Comme le marché global de performance classique, le marché global de performance à paiement différé peut être conclu au terme d'une procédure formalisée d'appel d'offres, de dialogue compétitif ou de procédure concurrentielle avec négociation. Mais le recours à ces procédures doit en principe s'articuler avec l'intervention d'un jury, comme l'indiquent les articles R. 2171-15 et suivants du code de la commande publique.

Enfin, à l'instar du marché de partenariat, un marché global de performance peut être conclu pour la réalisation d'une opération répondant aux besoins d'une autre personne morale de droit public ou de droit privé en vue de l'exercice de ses missions (article 3 de la loi 2023-222 du 30 mars 2023).

» Caractéristiques

Le marché global de performance à paiement différé renferme l'essentiel des caractéristiques du marché global de performance énergétique « classique », à l'exception des règles attachées au paiement : dérogation à l'allotissement (article L. 2171-1 du code de la commande publique), association (le cas échéant) de la conception et des travaux à l'exploitation maintenance, maintien de la maîtrise d'ouvrage publique, mise en œuvre d'objectifs de performance énergétique (article L. 2171-13 du code de la commande publique).

Le Ministère de l'économie a publié un dossier d'accompagnement à destination des acheteurs qui envisagent de recourir à ce contrat⁶.

Alors qu'il existe un débat sur la question de savoir si un marché global de performance « classique » peut permettre à son titulaire de procéder à une opération de valorisation immobilière, à l'instar de ce qu'il peut advenir dans un contrat de concession ou de marché de partenariat (cf supra), il est possible de permettre au titulaire d'un marché global de performance à paiement différé de procéder à une telle opération. La loi 2023-222 du 30 mars 2023 indique en effet que la rémunération du titulaire d'un tel marché prend en considération, « le cas échéant, les revenus issus de l'exercice d'activités annexes ou de la valorisa-

tion du domaine ». FinINfra a lui-même confirmé cette possibilité. Aucun texte ne précise toutefois les modalités de cette valorisation, et notamment s'il est possible de conclure des baux d'une durée supérieure à celle du marché lui-même, à l'instar de ce qu'il advient des concessions ou des marchés de partenariat.

⁶ FinINfra, Dossier d'accompagnement marché global de performance énergétique à paiement différé : https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/fininfra/MGPEPD_FinINfra.pdf?v=1700213165.

Texte de références :

- Loi n° 2023-222 du 30 mars 2023 et décret n°2023-913 du 3 octobre 2023



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

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

Quel que soit le contrat envisagé par l'EPES, il faut rappeler, à titre liminaire, que le contrat ne doit pas relever de la définition d'un contrat de la commande publique (voir supra, rappel introductif), pour éviter tout risque de requalification.

a. Sur le domaine public

» Caractéristiques de l'occupation du domaine public

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 (unilatérale) 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 révo- cable** » (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 est quelque peu divisée sur la portée de l'obligation réglementaire prévue à l'article R. 2125-5 du CG3P précité. Et ils s'appuient à cet effet sur l'arrêt *Société Jonathan Loisirs*, à l'occasion duquel le Conseil d'État a considéré qu'une stipulation d'une COT pouvait prévoir que l'occupant ne serait pas indemnisé en cas de résiliation unilatérale (CE, 31 juillet 2009, req. n° 316534).

Dans le même ordre d'idées, le Rapporteur public Gilles Pélissier, dans des conclusions sur une décision attachée à la résiliation d'une concession de plage, indique que : « lorsque la résiliation est décidée par la personne publique, indépendamment de toute décision juridictionnelle, ces droits varient en fonction des stipulations du contrat, qui peuvent aménager voire supprimer le droit du titulaire à indemnisation » (conclusions Pélissier sous la décision du Conseil d'État du 27 février 2019, société Opilo, req. n° 410537).

Pour d'autres auteurs toutefois, l'article R. 2125-5 précité s'applique quelque que soit la nature de l'autorisation (S. Deliancourt, « Occupation privative du domaine public – titres unilatéraux », *JurisClasseur Propriétés Publiques*, 1er octobre 2022 ; P. Yolka, « Domaines – Biens des personnes publiques – Valorisation », *JurisClasseur Enregistrement Traité*, 25 mai 2021 ; J-F Giacuzzo, « Domaine public – Règles générales d'utilisation – utilisation compatible », *JurisClasseur Contrats et Marchés Publics*, 22 février 2024). Et on peut par ailleurs relever que certaines juridictions ont fait application de cet article à des COT (CAA Paris, 27 novembre 2017, req. n° 16PA00448 ; plus récemment, TA Paris, 28 mars 2024, req. n° 2216473).

La solution semble donc logique en ce qu'elle respecte l'interdiction de l'enrichissement sans cause et évite que la personne publique se retrouve à ne pas « payer » l'équipement que son contractant a financé et réalisé pour elle, et ce par le seul effet d'une résiliation unilatérale.

En conséquence, il est recommandé de faire application de l'article R. 2125-5 précité, dans le cadre d'une COT (où le titulaire demandera de toutes façons le plus souvent à ce que la résiliation anticipée fasse l'objet d'une indemnisation, dont le montant sera contractuellement convenu par avance), comme dans le cadre d'une AOT.

Une AOT comme une COT présente un **caractère personnel** ; toutefois, sa 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) et sous réserve que des obligations de mise en concurrence n'y fassent pas obstacle (cf infra). De la même manière, sous réserve de ses obligations en matière de mise en concurrence (cf infra), l'occupant ne peut consentir une sous-occupation que s'il bénéficie d'une autorisation expresse du propriétaire à cet effet (CE, 24 septembre 2003, req. n° 203268) ; autorisation qui peut être accordée ab initio dans l'AOT ou la COT, ou plus tard, lors de la présentation du sous-locataire.

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 ; CE, 21 mars 2003, SIPPEREC, req. n° 189191). À cet égard, dans la pratique validée par les juridictions administratives, la part variable peut, par exemple être calculée par application d'un taux déterminé au montant des « revenus » produits par l'activité dont la dépendance est le siège (CE 10 février 1978, Min. Économie et Finances c/ Scudier, req. n° 07652), du chiffre d'affaires de l'occupant (CAA Paris, 17 octobre 2013, req. n° 13PA00911 et 13PA01382 ; TA Paris, 27 février 2004, Sté. V. E. Airport, req. n° 0202880/7 ; CAA Paris, 20 septembre 2007, req. n° 04PA01483), des recettes tirées de l'utilisation des dépendances (CAA Lyon, 12 juillet 2007, Ville de Lyon, req. n° 06LY02107), ou du « résultat net après impôt » tiré de l'exploitation de la dépendance (CE, 13 juin 1997, Sté des transports pétroliers par pipe-line, req. n° 167907)...

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 ». Et cet article renferme certains cas dans lesquels les AOT ou les COT peuvent être délivrées gratuitement

L'article L. 2125-4 CG3P prévoit enfin que la redevance due est en principe 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 (C. Chamard-Heim et P. Yolka, « La reconnaissance du fonds de commerce sur le domaine public », AJDA 2014, p. 1641).

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'État a affirmé que la possibilité de constituer un fonds de commerce n'était applicable qu'aux AOT ou 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, c'est-à-dire après le 20 juin 2014.

Le Conseil d'État a par ailleurs jugé qu'une clause contractuelle interdisant la constitution d'un fonds de commerce sur le domaine public était illégale, bien que cette irrégularité ne soit pas susceptible d'entraîner l'annulation totale ou partielle de la convention (CE, 11 mars 2022, req. n° 453440). Il semble ainsi risqué de faire figurer, au sein d'une AOT ou d'une COT, une clause interdisant la constitution d'un fonds de commerce sur le domaine public, la possibilité de créer un tel fonds résultant de la loi elle-même.

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

En pratique cependant, l'indemnisation aura rarement lieu, dans la mesure où le titre d'occupation demeurant précaire, la valeur du fonds ne peut comporter de droit au renouvellement, si bien qu'elle devrait nécessairement diminuer au fur et à mesure que le terme de l'autorisation se rapproche, et l'indemnisation être d'autant réduite (P. Hansen, « L'exploitation d'un fonds de commerce sur le domaine public », JCP A, n° 36, 8 Septembre 2014, p. 2250 ; Conclusions de Marine Flechet sous TA de Lyon, 8 juin 2020, req. n° 1809013).

Et il faut par ailleurs relever qu'aucune indemnisation au titre de la perte d'un fonds de commerce ne peut être accordée en cas de refus de renouvellement d'un titre (TA Lyon, 8 juin 2020, req. n° 1809013 ; CAA Bordeaux, 22 octobre 2020, req. n° 18BX01379).

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

Sur le domaine public, trois montages contractuels peuvent être envisagés par les EPES pour valoriser leurs dépendances : l'AOT/COT simple (1), l'AOT/COT constitutive de droits réels (2) et le bail à construction (3).

1 - L'autorisation / la convention d'occupation temporaire 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

L'ordonnance du 19 avril 2017 a introduit au sein du Code général de la propriété des personnes publiques un nouvel article L. 2122-1-1, qui 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* ».

Champ d'application de la procédure de publicité et de sélection préalable

La procédure de publicité et de sélection préalable doit être en principe mise en place lorsque l'occupation ou l'utilisation du domaine public permet une « exploitation économique ».

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 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 du 19 avril 2017.

L'ordonnance prévoit plusieurs nuances et exceptions à cette obligation de publicité et de sélection préalable.

1 **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 » (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 (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. Simplement, si d'autres opérateurs se manifestent à la suite de cet appel à manifestation d'intérêts, le gestionnaire domanial devra alors organiser une procédure de sélection « en bonne et due forme » (P-M Murgue-Varochier, « Contrats / Commande publique - La commercialité du bail emphytéotique administratif », La Semaine Juridique Administrations et Collectivités territoriales, n° 14, 11 avril 2023, p. 2109).

2 **En deuxième lieu**, l'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 (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) (pour une application de ce cas de figure aux titres de sous-occupation accordés directement par le Comité d'organisation des jeux Olympiques et Paralympiques à ses partenaires marketings, voir CE, 9 novembre 2017, Avis sur un projet de loi relatif à l'organisation des jeux Olympiques et Paralympiques 2024) ;
- 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 (cas de figure dont la doctrine souligne la portée très large, et donc les difficultés attachées à sa mise en œuvre ; pour une application de cette exception à l'exploitation d'une zone de mouillage et d'équipements légers, située au sein d'un parc national, qui avait été confiée directement à l'établissement public gérant ce parc national, voir TA Toulon, 12 juillet 2022, req. n° 2002259) ;

→ 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 (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 »).

Modalités de la procédure de publicité et de sélection préalable

La procédure de sélection préalable est « *librement* » organisée par l'autorité compétente, et doit présenter « *toutes les garanties d'impartialité et de transparence* » (article 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. Et il est entendu que cette procédure offre à la personne publique bien davantage de souplesse – tant dans l'organisation que dans l'appréciation des propositions des candidats – que ce qu'il advient dans le cadre des procédures propres à la commande publique (TA Marseille, 16 février 2023, req. n° 2007870).

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'État (art R3211-4 du CG3P, résumées au §2.4 ci-après).

La pratique offre aujourd'hui un panorama très ouvert du champ des possibles qu'offre la procédure de publicité et de sélection « domaniale » et témoigne de ce que les autorités domaniales cherchent le plus souvent à se préserver une souplesse tout en sollicitant l'effet optimisant de la mise en concurrence pour obtenir une valorisation optimale de leur patrimoine.

La publicité peut ainsi 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, les critères de sélection 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. Il faut à nouveau souligner que cette procédure permet aux EPES de disposer d'une plus grande souplesse que ce qu'il advient lors de la passation de contrats de la commande publique (TA Marseille, 16 février 2023, req. n° 2007870).

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.

En dernier lieu, la question se pose de savoir si les « sous-occupations » sont soumises aux mêmes mesures de publicité et de sélection préalables lorsqu'elles ont un objet économique. La doctrine demeure en effet partagée sur le sujet et la jurisprudence ne s'est pour l'heure pas prononcée. Partant, la prudence commande sans doute organiser de telles mesures, à moins de justifier d'une exception (par exemple, lorsque le titre lui-même est accordé à un occupant qui a identifié ab initio un sous-locataire) (voir par exemple en ce sens les conclusions d'O. Guillaumont sous CAA Marseille, 21 avril 2023, Sté Vildor, req. n° 22MA01634, La Semaine Juridique Administrations et Collectivités territoriales n° 38-39, 25 septembre 2023, 2299).

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 :

Le titre fixe la durée de l'autorisation, en 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 soixante-dix ans (article L. 2122-6 du CG3P)

Lorsque l'AOT/COT a été attribuée en vue d'une exploitation économique, la durée est fixée de manière à ne pas restreindre ou limiter la libre concurrence au-delà de ce qui est nécessaire pour assurer l'amortissement des investissements projetés et une rémunération équitable et suffisante des capitaux investis (article L. 2122-2 du cg3P).

CARACTÉRISTIQUE :

L'AOT/COT « simple » suppose que le titre mentionne expressément qu'il n'est pas constitutif de droit réel. En effet, en principe, le titulaire d'une AOT/COT du domaine public de l'État et de ses établissements publics dispose d'un droit réel, sauf si le titre en dispose autrement (article L. 2122-6 du CG3P, applicable aux établissements publics de l'État en vertu de l'article L. 2122-14 du même code).

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 (CE, 21 avril 1997, req. 147602 ; CE, 23 juillet 2010, req. n° 320188).

REDEVANCE :

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 dans certains cas et notamment lorsque l'occupation intéresse un service public ou lorsqu'elle contribue directement à assurer la conservation du domaine public lui-même. La redevance est aménagée lorsque l'occupation domaniale est le support d'un contrat de la commande publique.

CESSION :

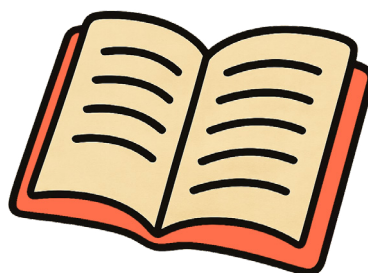
Une AOT/COT est délivrée à titre personnel et présente un caractère intuitu personae. Toutefois, il est admis qu'elle puisse faire l'objet d'une cession, sous réserve de l'accord préalable écrit de l'autorité gestionnaire.

Par ailleurs, lorsque l'autorisation a un objet économique, le CG3P semble interdire toute cession : « 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 » (article L. 2122-7 pour l'État et ses établis-

sements publics). En l'absence de jurisprudence, la doctrine demeure aujourd'hui partagée sur la portée de cette interdiction: certains considèrent qu'elle interdit de céder une autorisation qui a fait l'objet de mesures de publicité et de sélections préalables. D'autres considèrent qu'en cas de demande d'agrément, l'autorité gestionnaire devrait organiser des mesures de publicité et de sélection afin de s'assurer que personne d'autre n'est intéressé par la cession. D'autres encore considèrent visiblement qu'une cession est possible à l'intérieur de la durée d'un titre accordé après mise en concurrence. Il faut sans doute conserver une lecture plus souple, et considérer qu'une cession est tout de même possible, à l'instar de ce qu'il advient pour les contrats de la commande publique. De ce point de vue, une cession pourrait être envisagée lorsqu'elle est prévue par le titre, lorsqu'elle n'a pas pour objet ou pour effet de contourner la mise en concurrence initiale et lorsqu'elle n'emporte pas de modification substantielle.

SORT DES CONSTRUCTIONS EN FIN D'AUTORISATION :

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 (article L 2122-9 du CG3P).



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. Sur le domaine public de l'État et de ses établissements publics, le titulaire dispose en principe d'un droit réel, sauf prescription contraire (article L. 2122-6 du CG3P, applicable aux établissements publics de l'État en vertu de l'article L. 2122-14 du même code).

» Passation

cf. partie des AOT/COT « simple » concernant la procédure de sélection et de publicité préalable.

Lorsque l'autorisation d'occupation temporaire constitutive de droits réels concerne des biens immobiliers mis à disposition par l'État et qui sont nécessaires à la continuité du service public, l'EPES doit requérir obtenir l'accord préalable de l'autorité administrative compétente (article L. 2341-2 CG3P). Conformément à l'article R. 762-16 du code de l'éducation, l'accord préalable est accordé par :

- le ministre de tutelle et le ministre chargé du domaine lorsque le montant des travaux projetés est supérieur ou égal à trois millions d'euros hors taxes ;
- le préfet lorsque le montant des travaux projetés est inférieur à trois millions d'euros hors taxes.

» Caractéristiques

DURÉE :

Elle est fonction de la nature de l'activité et des ouvrages autorisés, sans pouvoir excéder soixante-dix ans (article L. 2122-6 du CG3P).

Lorsque l'AOT/COT a été attribuée en vue d'une exploitation économique, la durée est fixée de manière à ne pas restreindre ou limiter la libre concurrence au-delà de ce qui est nécessaire pour assurer l'amortissement des investissements projetés et une rémunération équitable et suffisante des capitaux investis (article L. 2122-2 du cg3P).

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. La jurisprudence a précisé par ailleurs qu'il porte également sur le terrain d'assiette des constructions : « *le droit réel dont bénéficie, en vertu de l'article L. 34-1 du code*

du domaine de l'État, repris à l'article L. 2122-6 du code général de la propriété des personnes publiques, le titulaire d'une autorisation d'occupation temporaire du domaine de l'État, ne porte pas uniquement sur les ouvrages, constructions et installations que réalise le preneur mais inclut le terrain d'assiette de ces constructions » (CE, 11 mai 2016, req. n° 3900118).

L'attribution de droits réels permet notamment :

- 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.

Les droits réels « rassurent » ainsi les prêteurs éventuels de l'occupant et facilitent le financement du projet qu'il porte.

REDEVANCE :

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 dans certains cas et notamment lorsque l'occupation intéresse un service public ou lorsqu'elle contribue directement à assurer la conservation du domaine public lui-même. La redevance est aménagée lorsque l'occupation domaniale est le support d'un contrat de la commande publique.

MODALITÉS DE CALCUL :

Références à la valeur locative et à une part variable qui peut être fonction du chiffre d'affaires (avis CE, 28 mars 1997), des revenus, ou d'autres indicateurs qui témoignent d'un intérêt de l'EPES à la bonne réussite du projet de l'occupant (voir supra). 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/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.

Par ailleurs, lorsque l'autorisation a un objet économique, le CG3P semble interdire toute cession : « 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 » (article L. 2122-7 pour l'État et ses établissements publics). En l'absence de jurisprudence, la doctrine demeure aujourd'hui partagée sur la

portée de cette interdiction: certains considèrent qu'elle interdit de céder une autorisation qui a fait l'objet de mesures de publicité et de sélections préalables. D'autres considèrent qu'en cas de demande d'agrément, l'autorité gestionnaire devrait organiser des mesures de publicité et de sélection afin de s'assurer que personne d'autre n'est intéressé par la cession. D'autres encore considèrent visiblement qu'une cession est possible à l'intérieur de la durée d'un titre accordé après mise en concurrence. Il faut sans doute conserver une lecture plus souple, et considérer qu'une cession est tout de même possible, à l'instar de ce qu'il adient pour les contrats de la commande publique. De ce point de vue, une cession pourrait être envisagée lorsqu'elle est prévue par le titre, lorsqu'elle n'a pas pour objet ou pour effet de contourner la mise en concurrence initiale et lorsqu'elle n'emporte pas de modification substantielle.

SORT DES CONSTRUCTIONS EN FIN DE TITRE :

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 (article L. 2122-9 du CG3P).

3 - Le bail à construction

Le Conseil d'État a admis la possibilité de conclure des baux à construction sur le domaine public (CE, 11 mai 2016, Communauté urbaine de Marseille-Provence-Métropole, req. n° 390118).

Toutefois, pour qu'un bail à construction soit valide sur le domaine public, ses clauses doivent respecter les dispositions du CG3P applicables aux AOT/COT constitutives de droits réels (article L. 2122-6 et suivants précités). À ce titre, notamment, la durée du bail ne doit pas dépasser 70 ans, la cession du bail doit être réalisée après agrément du propriétaire (article L. 2122-7 précité) et l'hypothèque du droit réel est limitée à la garantie des emprunts contractés par le titulaire en vue de financer la réalisation, la modification ou l'extension des ouvrages, constructions et installations de caractère immobilier situés sur la dépendance domaniale occupée (article L. 2122-8). Dans le cas contraire, la convention sera illégale (CAA Marseille, 25 octobre 2021, req. n° 19MA00191).

L'opportunité du recours à ce bail à construction « administratif » demeure donc toute relative.

Il existe enfin un autre montage souvent évoqué qui permet de confier à un opérateur des droits réels sur le domaine public, le bail emphytéotique administratif. Toutefois, ce montage est ouvert uniquement aux collectivités territoriales (article L. 1311-2 du code général des collectivités territoriales) ou à l'État et certains de ses établissements publics parmi lesquels ne figurent pas les EPES (article L. 2341-1 du code général de la propriété des personnes publiques), raison pour laquelle cet outil n'est pas davantage développé ici.

Texte de références :

- **Article L. 2122-6 du CG3P et suivants** pour les AOT et COT constitutives de droits réels de l'État et de ses établissements publics, rendus applicables aux établissements publics de l'État par l'article L. 2122-13 du CG3P.

Les dispositions des nouveaux articles **L. 2122-1 et suivants du CG3P**, applicables depuis le 1^{er} juillet 2017, qui entraînent la mise en œuvre d'une publicité et d'une sélection préalable à l'exploitation économique du domaine public



b. Sur le domaine privé

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.

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. Le bail civil ne peut pas porter sur certains objets, au risque d'être requalifié en un autre bail dont les dispositions sont pour toutes ou partie d'ordre public (bail d'habitation, bail commercial...).

» Passation

Procédure libre.

S'il était entendu que les dispositions de l'ordonnance du 19 avril 2017 introduites dans le CG3P ne concernaient que les dépendances du domaine public, la question de la mise en œuvre de publicité et de sélection préalable à l'occupation « économique » des dépendances du domaine privé s'est posée au regard du droit européen, et des dispositions de la directive 2006/123/CE du 12 décembre 2006 relative aux services dans le marché intérieur. Certaines réponses ministérielles ont préconisé une analogie avec ce qu'il advient sur le domaine public.

Le Conseil d'État a toutefois clarifié le sujet, en jugeant que la mise à disposition de dépendances du domaine privé n'était pas soumise à des mesures de publicité et de sélection préalables (CE, 2 décembre 2012, req. n° 460100).

» Caractéristiques

DURÉE :

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

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'État ou à l'interdiction, pour les personnes publiques, de consentir des libéralités. 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 (article L. 251-1 du code de la construction et de l'habitation).

La conclusion de ce bail permet de dissocier le coût de la construction du coût du foncier : le preneur peut ainsi construire sans avoir à supporter le prix du foncier et le propriétaire peut se constituer un patrimoine à long terme sans avoir à supporter le coût de la construction.

Le bailleur peut imposer au preneur une clause qui restreint son activité (Cour de cassation, 7 avril 2004, n° 02-16283 ; voir également CA de Bordeaux, 29 octobre 2012, SCI Orédon, n° 11/01202), et le bail à construction peut également renfermer une clause qui subordonne à l'accord préalable du bailleur la modification de caractéristiques essentielles du bien (Cour de cassation, 4 octobre 2017, req. n° 16-21.693).

Le bail à construction repose sur la libre cessibilité du droit réel conféré au preneur ; cessibilité que le bailleur ne peut pas restreindre (Cour de cassation, 24 septembre 2014, n° 13-22.357).

» Passation

Procédure libre.

» 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.

DROITS RÉEL :

Le preneur dispose d'un droit réel.

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 ainsi 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 DE 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.

En pratique, on peut noter par exemple que Sorbonne Université a conclu en 2020 un bail à construction avec la Régie Immobilière de la Ville de Paris pour lui confier la création d'une résidence universitaire au sein d'un bâtiment désaffecté de l'université, qui abritait auparavant des salles d'enseignement, des laboratoires et des services administratifs ; résidence dont la gestion devait ensuite être confiée au Crous de Paris⁷. De la même manière, l'université de Bordeaux a conclu en 2022 un bail à construction en vue de réaliser des logements étudiants sur le site « Paulin de Nole » à Gradignan et Pessac⁸.

⁷ https://www.sorbonne-universite.fr/sites/default/files/media/2020-12/CP_Construction%20d%E2%80%99une%20nouvelle%20r%C3%A9sidence%20universitaire%20de%20565%20logements%20%C3%A0%20caract%C3%A8re%20social%20sur%20le%20campus%20Pierre%20et%20Marie%20Curie%20de%20Sorbonne%20Universit%C3%A9.pdf

⁸ https://www.u-bordeaux.fr/application/files/8416/4986/4846/Delib_BAC_Paulin_de_Nole.pdf

3 - Le bail emphytéotique

» Objet

Le bail emphytéotique est un contrat qui « confère au preneur un droit réel susceptible d'hypothèque », pour que celui-ci réalise des investissements destinés à améliorer durablement le bien mis à disposition (article L. 451-1 à L. 451-13 du code rural et de la pêche).

À la différence du bail à construction, le bail emphytéotique ne doit pas en principe comporter de clauses qui imposent une destination spécifique du bien donné à bail, ou qui limitent l'usage que le preneur peut en faire. Le preneur est ainsi autorisé à 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 non plus l'obligation de réaliser des constructions.

» Passation

Procédure libre.

» Caractéristiques

DURÉE :

Comprise entre 18 et 99 ans.

DROITS RÉEL :

Le preneur dispose d'un droit réel.

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'État ou à l'interdiction, pour les personnes publiques, de consentir des libéralités.

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. 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 est un bail de locaux qui confère au preneur un droit à la « propriété commerciale », qui est ainsi dérogoire au droit de propriété traditionnel.

Le bail doit porter sur des « *immeubles ou locaux dans lesquels un fonds est exploité* » ; fonds qui 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* » (article L. 145-1 du code de commerce).

» Passation

Procédure libre (voir supra).

» 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).

DROITS RÉEL :

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

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'État ou à l'interdiction, pour les personnes publiques, de consentir des libéralités.

CESSION DES DROITS RÉELS :

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. À défaut, il y a un risque que le loyer contrevienne aux règles européennes liées aux aides d'État et à l'interdiction faite aux personnes publiques de consentir des libéralités. 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 EN FIN DE BAIL :

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).

Il existe par ailleurs dans l'absolu d'autres contrats de droit privé, notamment de longue durée, qui ne sont toutefois pas ouverts aux EPES (bail à réhabilitation, bail réel solidaire, bail réel immobilier...), raison pour laquelle ils ne sont pas développés ici.

Texte et références :

- Articles L. 2222-1 à L. 2222-5-1 du CG3P et articles R. 2222-1 à R. 2222-5 du CG3P : les baux immobiliers conclus sur des dépendances du domaine privé
- 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. Structure de portage

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

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 supplémentaire afin de faire face à la professionnalisation requise en la matière.

1 - Création de filiales - pour les EPES

» **Objet**

L'article L. 711-1 du code de l'éducation permet aux EPSCP de créer des filiales ou groupements pour contribuer à la gestion et à la valorisation de leur patrimoine immobilier.

L'article L. 762-6 du code de l'éducation, introduit par la loi dite 3DS de 2022, cette fois-ci applicable à tous les EPES du code de l'éducation, est venu préciser ce mode d'intervention, en autorisant notamment les collectivités territoriales à prendre des participations dans des filiales universitaires ainsi que les CROUS (article L. 822-1 du code de l'éducation).

La création d'une filiale est assortie d'une réserve : celle de « *ne pas aliéner les biens immobiliers essentiels à l'exercice [des] missions de service public* » de l'établissement public d'enseignement supérieur. Il faut considérer que les EPES ne peuvent pas vendre aux sociétés universitaires locales immobilières des dépendances de leur domaine public, ni procéder à des apports en nature en pleine propriété de ces biens au profit des EPES.

Bien que le texte ne le précise pas, la participation d'autres acteurs publics pourrait être envisagée, comme la Caisse des dépôts. Pour que les bailleurs sociaux puissent prendre une participation au sein d'une société universitaire locale immobilière, il faudrait que cette société soit l'une de celles qui sont limitativement énumérées par le code de la construction et de l'habitation (articles L. 421-1 à L. 424-3 du code de la construction et de l'habitation).

» **Modalités de création**

La 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 (article R. 711-12 du code de l'éducation). Après approbation de cette délibération, l'EPES et sa filiale (ou la société au sein de laquelle il prend une participation minoritaire, voir infra) concluent une convention, approuvée par le CA qui doit préciser notamment (i) les apports de toute nature effectués par l'établissement, (ii) la mise à disposition, la délégation ou le détachement éventuels de personnels de l'établissement, (iii) le cas échéant, les locaux mis à la disposition de la filiale (ou de la société au sein de laquelle l'établissement prend une participation minoritaire) (article R. 711-13 du code de l'éducation).

Pour que l'entité créée soit qualifiée de filiale, il faut que l'EPES détienne au moins 50% des parts de la société, sinon, on parle de simple prise de participation (article R. 711-10 du code de l'éducation).

La création de filiale (ou la prise de participation) a lieu pour une durée indéterminée.

Il faut également rappeler que la prise de participation ou création de filiale est interdite aux établissements dont le budget est soumis à approbation, ou dont le compte de résultat est déficitaire (article R. 711-16 du code de l'éducation).

Enfin, cette possibilité de créer une filiale ou de prendre une participation dans une autre entité demeure soumise au principe de spécialité qui encadre les actions de l'EPES : on sait que les filiales des EPES ne peuvent agir au-delà du principe de spécialité applicable à leur établissement public de rattachement. Dans ses conclusions sous un arrêt de la Cour administrative d'appel de Paris qui se prononçait sur la régularité de la création d'une filiale par une université (CAA de Paris, 16 février 2016, req. n° 13PA04846), le rapporteur public relevait ainsi que « *la diversification 'organique' que constitue la création d'une filiale permet à un établissement public de nouer des partenariats avec des opérateurs publics ou privés, en exerçant des activités dans les conditions du droit commun. Le principe de spécialité fait obstacle à ce que la filiale exerce une activité économique que l'établissement public n'aurait pas lui-même la faculté d'exercer directement dans le respect de son objet statutaire, ou plus précisément, dans le respect de sa 'spécialité'* » (C. Cantié, « Filialisation des universités : les principes guidant le libre choix de l'activité et du partenaire », AJDA, 2016, p. 1071).

La constitution d'une filiale ne suppose pas de mise en concurrence dès lors qu'il ne s'agit pas de lui attribuer un contrat de la commande publique.

Dans l'absolu, les contrats conclus entre l'établissement public d'enseignement supérieur et la filiale pour répondre à un besoin de l'EPES devront être soumis à une mise en concurrence dès lors qu'il s'agit de contrats de la commande publique, à moins que – en fonction du contrôle exercé par l'EPES notamment – la filiale ne puisse s'inscrire dans le cas de la quasi-régie vis à vis de l'EPES en commande publique (article L. 2511-1 et suivants du code de la commande publique). Et de la même manière, si en principe l'EPES ne pourrait attribuer d'autorisation domaniale à la société qu'après procédure de publicité et de sélection préalable dès lors que la société exercerait une activité économique (supra), la société universitaire locale immobilière pourrait toutefois se voir confier de gré à gré une AOT/COT si elle peut s'inscrire dans le champ de l'exception du « in-house » domanial (voir supra).

En conséquence, il importe en pratique de se placer dans le cadre de ces exceptions pour qu'un EPES puisse attribuer de gré à gré à une société universitaire locale immobilière un contrat de la commande publique, ou une AOT/COT en vue d'une exploitation économique.

» Caractéristiques

COMPOSITION :

L'établissement public d'enseignement supérieur doit détenir au moins 35% du capital et des droits de vote.

La participation des collectivités (régions, départements, communes et leurs groupements) est possible, si quatre conditions sont vérifiées :

- La société est une société anonyme ;
- La filiale doit intervenir sur leur territoire ;
- Les collectivités doivent détenir « au moins une compétence en lien avec l'objet social de la société » ;
- La participation des collectivités au sein de la filiale ne doit pas représenter, ensemble ou séparément, plus de 35% du capital de la société.

D'autres actionnaires peuvent participer au capital de la filiale (Caisse des dépôts et consignations, bailleurs sociaux le cas échéant, opérateurs privés...).

La participation des CROUS, également possible aux termes de l'article L. 822-1 du code de l'éducation, ne semble pas limitée à un seuil en particulier.

En fonction de sa composition, et de son capital social, la filiale pourrait constituer un pouvoir adjudicateur, au sens de l'article L. 1211-1 du code de la commande publique, et être ainsi soumise aux dispositions du code de la commande publique pour les contrats conclus pour répondre à ses besoins.

Apports : l'EPES devrait pouvoir mobiliser les trois types d'apports prévus par l'article 1843-3 du code civil : apports en numéraires, en nature ou en industrie. Ces apports devront être rémunérés aux conditions du marché pour éviter tout froissement au regard du droit des aides d'État.

S'agissant des apports en nature, trois cas de figure existent :

- L'apport en industrie est la mise à disposition par un associé de ses connaissances professionnelles, de son travail ou service. L'apport en industrie n'est pas permis dans une société anonyme (article L. 225-3 du code de commerce).
- L'apport en numéraire consiste en la mise à disposition définitive par un associé d'une somme d'argent au profit de la société, soit lors de sa constitution, soit lors d'une augmentation de capital social. L'apport en numéraire concourt à la formation du capital social. Les établissements pourraient verser une partie de leur fonds de roulement, par exemple.
- L'apport en nature se décompose en trois catégories :
 - L'apport en pleine propriété, à condition que l'EPES soit propriétaire et que le bien relève du domaine privé.
 - L'apport en usufruit qui suppose un transfert des droits réels, la société pouvant seulement jouir du bien et en tirer les fruits, mais ne peut pas en disposer, la nue-propriété du bien demeurant dans le patrimoine de l'apporteur
 - L'apport en jouissance par lequel la société est simplement titulaire d'un droit de créance à l'encontre de l'apporteur. A la dissolution de la société, l'apporteur pourra récupérer la jouissance du bien qu'il avait apporté.

Enfin, il faut rappeler que pour ouvrir un compte courant d'associé auprès de la filiale ou de la personne morale au sein de laquelle il détient une participation, l'EPSC doit avoir obtenu l'autorisation du ministre chargé du budget (article R. 711-14 du code de l'éducation).

GOUVERNANCE :

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

RÉGIME BUDGÉTAIRE ET FINANCIER :

Droit privé.

RÉGIME FISCAL :

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

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.

On peut noter que l'université de Bordeaux s'est appuyée sur ces dispositions pour créer une filiale, la Société de Réalisation Immobilière et d'Aménagement, sous la forme d'une société par actions simplifiée et dont le capital était à l'origine réparti entre l'université de Bordeaux – vis-à-vis de laquelle cette filiale était placée en situation de quasi-régie – et la Caisse des dépôts et consignations. Cette filiale était ainsi titulaire d'une AOT constitutive de droits réels dans le cadre de l'opération Campus¹⁰. Le capital de la SRIA est aujourd'hui réparti de la manière suivante : université de Bordeaux (51%), université Bordeaux Montaigne (10%), Caisse des dépôts et consignations (17%), Conseil Régional de Nouvelle-Aquitaine (17%), Bordeaux Métropole (5%)¹¹.

L'université de Lorraine a également créé une filiale dont elle est l'actionnaire unique, la société UL Propuls qui a pour objet d'assurer « le développement et la commercialisation des produits et/ou services relatifs aux activités valorisables de l'Université de Lorraine »¹².

Dans l'absolu, les dispositions précitées peuvent également être mobilisées pour permettre aux universités de prendre des participations dans des sociétés d'économie mixte, ce que soulignait dès 2007 un guide pratique sur les sociétés d'économie mixtes locales : « *la participation d'une université au capital d'une SEML, qui est une société commerciale, est donc juridiquement possible, sous réserve de l'autorisation des ministères intéressés* »¹³. On peut ainsi relever que l'Université de Reims Champagne Ardenne a acquis des parts dans la société d'économie mixte de la technopole de l'Aube en Champagne¹⁴, ou que l'Université de Lorraine est actionnaire de la société d'économie mixte Henri Poincaré, qui concerne également un technopôle¹⁵. Les sociétés d'économie mixte semblent toutefois peu adaptées pour satisfaire un objectif de gestion et valorisation du patrimoine universitaire, car elles ont avant tout pour objet de satisfaire les missions d'intérêt général portées par leurs collectivités territoriales de rattachement (missions auxquelles les EPSCP peuvent toutefois avoir un intérêt justifiant leur prise de participation).

¹⁰ Cour des comptes, rapport public « L'immobilier universitaire – du défi de la croissance à celui du transfert de propriété », octobre 2022

¹¹ Avis du 21 avril 2022 du Conseil de l'Immobilier de l'État sur la stratégie immobilière de l'université de Bordeaux.

¹² <https://www.pappers.fr/entreprise/ul-propuls-904353976>.

¹³ Direction générale des collectivités locales, « Le guide des sociétés d'économie mixte locales », édition 2007.

¹⁴ <https://www.univ-reims.fr/media-files/37511/deliberation-n-81-2021-relative-a-l-achat-de-parts-de-la-sem-tac-par-l-urca.pdf>.

¹⁵ https://www.grandnancy.eu/fileadmin/fichiers/_PRESSE/COMMUNIQUE/2018_06_19_CP_SEM.pdf.

Texte et références :

- Articles 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 uniquement de créer une filiale pour la gestion et la valorisation du patrimoine immobilier.

2 - Création de fondations universitaires – pour les EPSCP uniquement

» 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. Les fondations universitaires ne disposent pas de la personnalité morale mais de l'autonomie financière (article L. 719-12 du code de l'éducation).

La fondation universitaire, dépourvue de personnalité morale et dont l'objet est limité aux œuvres ou activités d'intérêt général et à but non lucratif conformes aux missions du service public de l'enseignement supérieur visées à l'article L. 123-3, ne peut pas constituer la structure porteuse de la gestion et de la valorisation du patrimoine d'un EPSCP. Toutefois, dans son rapport relatif à l'immobilier universitaire de 2022, la Cour des comptes indique que les fondations universitaires pourraient devenir actionnaires minoritaires de sociétés universitaires qui auraient pour objet la gestion et la valorisation du patrimoine universitaire, afin notamment d'associer financement des personnes à ces sociétés¹⁶. Cette prise de participation interroge toutefois au regard de l'objet même de ces fondations.

» Modalités de création

Délibération statutaire du CA de l'EPSCP qui abrite la fondation pour approuver les statuts de la fondation (article L. 719-12 et R. 719-194 du code de l'éducation). La fondation a vocation à être pérenne.

» Caractéristiques

COMPOSITION :

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

GOUVERNANCE :

Conseil de gestion composé de douze à dix-huit membres, qui se répartissent entre trois collèges : (i) le collège des représentants de l'établissement, (ii) le collège des fondateurs (qui ne peut disposer de plus du tiers des sièges), (iii) le collège des personnalités qualifiées et, le cas échéant, si les statuts le décident, d'un collège de donateurs (article R. 719-195 du code de l'éducation).

REPRÉSENTATION LÉGALE :

Le président de la fondation universitaire, désigné en son sein, par le conseil de gestion (article R. 719-196 du code de l'éducation).

FINANCEMENT PUBLIC :

Les personnes publiques ne peuvent apporter plus de 50% du montant de la dotation initiale (article R. 719-202 du code de l'éducation).

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. La dissolution devra faire l'objet d'une délibération du CA de l'EPSCP.

¹⁶ Cour des comptes, rapport public « L'immobilier universitaire – du défi de la croissance à celui du transfert de propriété », octobre 2022 – p. 80 (<https://www.ccomptes.fr/system/files/2022-10/20221011-rapport-immobilier-universitaire.pdf>)

Texte et références :

- Articles L.719-12 et R. 719-194 à R. 719-205 du code de l'éducation: fondation universitaire, pour les EPSCP uniquement.

4 - Les structures de coopération/ mutualisation : GIE, GIP – pour l'ensemble des EPES

» 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.

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 commerce¹⁸».

Dès lors qu'il comprend une ou plusieurs personnes publiques, un GIE est susceptible d'être contrôlé par la Cour des Comptes (article L. 133-2 du code des juridictions financières).

Précisons que, les membres du GIE sont tenus des dettes du groupement sur leur patrimoine propre (article L. 251-6 du code de commerce).

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 », étant entendu que « son activité doit se rattacher à l'activité économique de ses membres et ne peut avoir qu'un caractère auxiliaire par rapport à celle-ci » (article L. 251-1 du code de commerce). Le but de cette structure n'est pas de réaliser des bénéfices pour lui-même.

À la lecture de cette définition, on mesure toutefois déjà que l'objet d'un GIE est de « faciliter l'activité économique de ses membres » et qu'il ne semble pas adapté pour être réduit à la seule gestion et exploitation de biens immobiliers, en réunissant un propriétaire public, des investisseurs,

En ce sens, un auteur souligne que « on a pu se demander si un GIE pouvait être valablement constitué entre les copropriétaires d'un immeuble en vue de louer les appartements et d'en assurer la gestion. Une réponse ministérielle a, comme on pouvait s'y attendre, répondu par la négative au motif que le fait pour une personne de donner à bail un immeuble d'habitation n'était pas une activité économique (Rép. min. n° 27461 : JOAN Q 3 juin 1976, p. 3693) » (J.-J. Burst et H. Azarian, « Groupement d'intérêt économique – constitution et membres », JurisClasseur Commercial, fascicule 1190).

Dès lors, le recours à un GIE ne semble pas adapté à une externalisation de la valorisation, par un EPES, de son patrimoine immobilier. Le

GIE permet en effet uniquement d'appuyer l'activité économique de ses membres mais ne peut prendre en charge et gérer cette activité de manière autonome¹⁹ : il constitue un simple « support » pour l'exercice de l'activité, et ses membres doivent conserver à leur charge l'activité qui lui est confiée.

» 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 lucratif (article 98 de la loi n°2011-525 du 17 mai 2011).

Le but lucratif est défini comme la constitution en vue de réaliser un profit (bénéfice ou économie). Ceci ne devrait donc pas être l'objectif visé par la constitution du GIP (article 107 de la loi n°2011-525 du 17 mai 2011).

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 Comptes (article L. 133-2 du code des juridictions financières).

Le GIP dispose, pour son fonctionnement, de plusieurs types de ressources (article 113 de la loi n°2011-525 du 17 mai 2011) :

- 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 obligatoires (article 99 de la loi n°2011-525 du 17 mai 2011).

La convention constitutive doit être signée par les représentants habilités de chacun des membres du GIP (article 100 de la loi n°2011-525 du 17 mai 2011). Elle fait l'objet d'une approbation par l'État (article 98 de la loi n°2011-525 du 17 mai 2011).

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).

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 public (Article 109 de la loi n°2011-525 du 17 mai 2011).

La contribution des membres aux dettes du GIP est déterminée (article 108 de la loi n°2011-525 du 17 mai 2011) :

- 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.

Toutefois, le recours à la constitution d'un GIP semble peu adapté à la gestion et à la valorisation immobilière, dans la mesure où il semble difficile d'imaginer qu'un GIP qui aurait pour objet de valoriser le patrimoine des EPES puisse ne pas exercer une activité à but non lucratif.

-
- ¹⁸ « L'action économique des personnes publiques », Etude annuelle du Conseil d'État 2015, p. 170
 - ¹⁹ CAA Lyon, 2 mai 2017, req. n° 15LY02459

Texte et références :

- Article L. 251-1 et suivants et R. 251-1 et suivants du code du commerce : GIE, pour tous les EPES.
- La loi n° 2011-525 du 17 mai 2011 de simplification et d'amélioration de la qualité du droit : GIP, pour tous les EPES.

III. 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'EPES est propriétaire ou gestionnaire des biens immobiliers.

Les EPES propriétaires procèdent librement à la vente des biens immobiliers qui leur appartiennent en propre. Ils ne sont pas soumis à un principe de publicité et de mise en concurrence (CE, 16 Avril 2019, req. n° 420876 ; CE, 27 mars 2017, Société Procedim, req. n° 390347).

Les EPES gestionnaires des biens mis à disposition par l'État ne sont pas compétents pour les céder conformément à l'article L. 2341-2 CG3P al 1. La cession est effectuée par l'État 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'État est consentie avec publicité et mise en concurrence, soit par adjudication publique, soit à l'amiable ».

La cession des biens de l'État intervient en principe à la valeur vénale des terrains, sauf à pouvoir s'inscrire dans l'un des cas de décote autorisés par l'article L. 3211-7 du CG3P.

Texte et références :

- 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 un EPES.
- Articles L. 3211-1 et suivants et R. 3211-1 et suivants

Principe		
Publicité et mise en concurrence	Adjudication publique	Vente publique et au plus offrant : • 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) • La vente doit être précédée de la rédaction d'un cahier des charges (R. 3211-2 du CG3P).. • 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 «Cessions immobilières de l'État».
	A l'amiable	• 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). L'avis comporte des mentions obligatoires, prévues à l'article R. 3211-4 du CG3P (localisation et caractéristiques essentielles du bien, modalités de présentation des offres, modalités de visites). • Fixation de critères de sélection des offres (article 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 (article R. 3211-6 du CG3P).
Exceptions		
Article R. 3211-7 1° du CG3P (cession à l'amiable sans appel à la concurrence)	Applicable « lorsque des dispositions législatives ou réglementaires spéciales impliquent la cession de l'immeuble au profit d'un acquéreur ou d'une catégorie d'acquéreur déterminés » (article R. 3211-7 1° du CG3P) • prix fixé par le directeur départemental des finances publiques • aliénation consentie par le préfet, quelle que soit la valeur des immeubles cédés à défaut d'accord amiable, le prix est fixé comme en matière d'expropriation pour cause d'utilité publique.	
Article R. 3211-7 2° à 6° du CG3P (autres cas de cession à l'amiable sans appel à la concurrence)	Les modalités prévues à l'article R. 3211-6 du CG3P : • 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	

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'EPES est propriétaire ou gestionnaire des biens immobiliers. Il est une dernière voie qui peut être envisagée, à mi-chemin entre la valorisation répondant aux besoins des EPES, et la valorisation pour le compte ou les besoins d'un tiers : celle qui consiste, pour les EPES, à mettre à disposition un bien de son domaine public ou privé ou à céder un bien de son domaine privé, à charge pour l'acquéreur/l'occupant de réaliser (le cas échéant une structure créée par l'EPES, cf supra), sur une partie du bien concerné, des travaux dont une partie pourrait « revenir » à l'EPES.

C'est ce qui est appelé couramment un « montage avec charges ».

Très concrètement, on pourrait ainsi envisager le cas d'une cession ou d'une mise à disposition d'un opérateur d'un bâtiment à rénover, que cet acquéreur/occupant serait libre de réhabiliter et de valoriser comme il le souhaite, mais tout en réservant une partie de ce bâtiment à l'usage de l'EPES (un restaurant universitaire en rez-de-chaussée par exemple, un local technique, une bibliothèque...) ; partie qui ferait ainsi « retour » à l'EPES par la voie d'une mise à disposition en retour, ou d'une vente à terme ou en l'état futur d'achèvement, une fois rénovée par l'acquéreur/occupant du bien.

Il est vrai que, dans l'absolu, l'acquisition/la prise en location par l'EPES, d'un équipement ainsi rénové par un opérateur privé (ou le cas échéant une structure créée par l'EPES) pourrait être analysé comme un marché public de travaux au sens de l'article de l'article L. 1111-2 du code de la commande publique : il s'agirait d'un contrat dont il serait raisonnable de penser qu'il aura été conclu (i) pour répondre à un besoin en matière de travaux de l'EPES – parce que l'établissement aura exercé une influence déterminante sur la nature et la conception de l'équipement qui lui reviendra et ce au motif que l'équipement est tellement spécifique en soi qu'il ne peut convenir au plus grand nombre mais bien uniquement à l'EPES et/ou parce qu'il aura imposé des prescriptions sur la structure architecturale de l'équipement par exemple, ou imposé des prescriptions en matière d'aménagements intérieurs « qui se distinguent du fait de leur spécificité ou de leur ampleur » (CE, 3 avril 2024, req. n° 472476.) –, (ii) à titre onéreux et (iii) dont l'objet principal reposera sur la réalisation des travaux, et non pas sur l'acquisition immobilière en tant que telle, si le contrat d'acquisition de l'équipement est conclu avant le dépôt d'un permis de construire (CJUE, 10 juillet 2014, Comune di Bari, C-213/13).

Toutefois, un tel contrat de vente portant sur un équipement à construire par l'acquéreur/occupant pourrait échapper aux règles de la commande publique, à tout le moins à l'exigence d'une publicité et mise en concurrence préalables.

En effet, il serait en premier lieu envisageable de se placer dans l'exception à la mise en concurrence prévue par l'article R. 2122-3 du code de la commande publique, qui vise « notamment le cas lors de l'acquisition ou de la location d'une partie minoritaire et indissociable d'un immeuble à construire assortie de travaux répondant aux besoins de l'acheteur qui ne peuvent être réalisés par un autre opérateur économique que celui en charge des travaux de réalisation de la partie principale de l'immeuble à construire » ; article dont la doctrine s'accorde pour souligner qu'il vise les opérations de vente (ou de location) d'immeubles à construire.

Pour cela, il faudrait que l'EPES puisse justifier que le recours à cette exception est justifié parce qu'il « n'existe aucune solution de remplacement raisonnable et que l'absence de concurrence ne résulte pas d'une restriction artificielle des caractéristiques du marché » (article R. 2122-3). En l'absence de décisions des juridictions sur ce point à ce jour, on peut considérer que tel est le cas lorsque que l'équipement concerné doit être réalisé dans un secteur particulier, et qu'il s'agit de la solution la moins onéreuse pour l'EPES (E. Fatôme et L. Richer, « VEFA et marchés de travaux : le nouvel état du droit », Contrats et Marchés publics, 2016, n° 8-9).

Et il faudrait par ailleurs s'assurer que l'équipement qui ferait retour à l'EPES est bien minoritaire par rapport au reste de l'opération portée par l'acquéreur/occupant/la structure de l'EPES ; la difficulté étant ici d'apprécier le caractère minoritaire en l'absence de décisions de juridictions (d'un point de vue « purement » arithmétique, ou une appréciation reposant sur le caractère accessoire par rapport au reste de l'opération).

En second lieu, si les conditions posées par l'article R. 2122-3 n'étaient pas vérifiées, il serait sinon sans doute possible de conclure de gré à gré la vente d'un équipement qui reviendrait à l'EPES si la remise de cet équipement pouvait être analysée comme « l'accessoire » d'une opération plus globale.

En effet, l'opération dans son ensemble – (i) mise à disposition/vente d'un bien de l'EPES à un opérateur privé (ou à sa structure) et (ii) réalisation de travaux au bénéfice de l'EPES – pourrait être analysée comme un contrat mixte au sens de l'article L. 1312-1 du code de la commande publique, si les deux composantes devaient bien être indissociables (voir en ce sens CAA Marseille, 11 avril 2022, req. n°21MA00539). Dès lors, il faudrait appliquer à cette opération les dispositions applicables à son objet principal, dont on sait qu'il peut être déterminé, au-delà du montant respectif de chaque composante, au regard de l'objectif poursuivi prioritairement par l'EPES en s'inscrivant dans une opération d'ensemble.

Dès lors, si l'intention première de l'EPES est bien de céder une dépendance dont il n'a plus l'utilité, ou de la mettre à la disposition d'un opérateur/de sa structure, pour que celui-ci la valorise librement, et que le retour d'une partie de cette dépendance n'est qu'un accessoire, un « accident », à cette opération plus globale, l'objet principal de l'opération sera son volet « immobilier » (la cession/mise à disposition), et non pas son volet « travaux réalisés pour l'EPES ». L'achat, par l'EPES, d'une partie de l'ensemble réhabilité pourrait ainsi échapper à l'application des règles de la commande publique.

On peut noter à ce sujet que le juge administratif fait preuve d'une relative frilosité à requalifier une cession domaniale en marché public de travaux. La Cour administrative d'appel de Nantes a par exemple récemment jugé qu'une cession foncière de 2306 m² à un promoteur suivi d'un rachat de certains lots par la même commune (pour une surface totale de 1 049 m²) ne constituait pas un marché public de travaux, et que le recours à la VEFA était légal, en indiquant que « par la délibération contestée du 14 novembre 2017, la commune du Loroux-Bottereau se limite ainsi à acquérir, en usant du contrat de vente en l'état futur d'achèvement prévu à l'article 1601-3 du code civil, pour l'essentiel des locaux, précisément décrits, à vocation commerciale ou destinés à des professionnels de santé » et en relevant que « l'immeuble édifié n'était pas entièrement destiné à devenir la propriété de la commune du Loroux-Bottereau » (CAA Nantes, 17 septembre 2021, req. n°20NT02572).

La prudence demeure toutefois de mise, et les EPES devront procéder à une analyse au cas par cas pour déterminer s'ils peuvent se placer dans un tel cas de figure.

Dans le cas où le contrat de cession ou de mise à disposition avec charges devait être requalifié en contrat de la commande publique en application des principes qui précèdent, il faudrait alors qu'il soit conclu par l'EPES dans le respect du code de la commande publique, et donc le plus souvent après procédure de publicité et de mise en concurrence. Toutefois, de telles mesures pourraient être exclues dans le cas où le bénéficiaire d'un tel contrat serait une structure portée par l'EPES (société universitaire locale immobilière par exemple) et placée en situation de quasi régie (« in house ») vis-à-vis de cet établissement (supra).

PARTIE 6

Les notions clés



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.

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'État 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

- 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 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)

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 1er 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*

Les acteurs en lien avec les ESR

Acteurs	Compétences	Politique / Outil
Union Européenne	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.	Stratégie Horizon Europe La stratégie Horizon Europe 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.
DIE (Direction de l'immobilier de l'État) / PREFETS	Politique Immobilière de l'État (PIE).	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.
		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.

Acteurs	Compétences	Politique / Outil
MESR	Le Ministère de l'Enseignement et de la Recherche donne les orientations pour l'ESR.	SNR - Stratégie Nationale de Recherche La stratégie nationale de recherche vise à répondre aux défis scientifiques, technologiques, environnementaux et sociétaux, tout 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 Stratégie Nationale de Recherche (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.
		StraNES - Stratégie Nationale de l'Enseignement Supérieur La stratégie nationale de l'enseignement supérieur : • 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.
Régions	Les régions sont reconnues chefs de file dans les domaines suivants : • 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.	SRADDET - schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires 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.

Acteurs	Compétences	Politique / Outil
Régions		SRDEII - Schéma Régional de Développement Economique, d'Innovation et d'Internationalisation 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.
		SRESRI - Schéma régional pour l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation 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.
		CPRDFOP - Contrat de plan régional de développement des formations et de l'orientation professionnelle 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.

Acteurs	Compétences	Politique / Outil
Métropoles Agglomérations	La métropole exerce de plein droit, dans le périmètre métropolitain, un certain nombre de compétences : • 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.	SDE (Schéma de Développement Economique) 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.
		SDU (Schéma Développement Universitaire) 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.
COMUE / Etablissements ESR		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.
		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.

Acteurs	Compétences	Politique / Outil
COMUE / Etablissements ESR		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.

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.

- 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.

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

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
Valeurs de marché	Comparables Capitalisation Flux actualisés	Transactions Consensus de taux	Comparables : granularité des données Capitalisation : opacité du marché Flux actualisés : efficacité du modèle
Valeur d'usage	Flux actualisés	Hypothèses spécifiques incluant parfois des données non immobilières	Flux actualisés : efficacité du modèle
Best use vs. Worst case	Comparables Capitalisation Flux actualisés	Potentiel d'amélioration (constructibilité...) Scénarios Chroniques de valeurs	Comparables : granularité des données Capitalisation : opacité du marché Flux : 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

Les indicateurs financiers

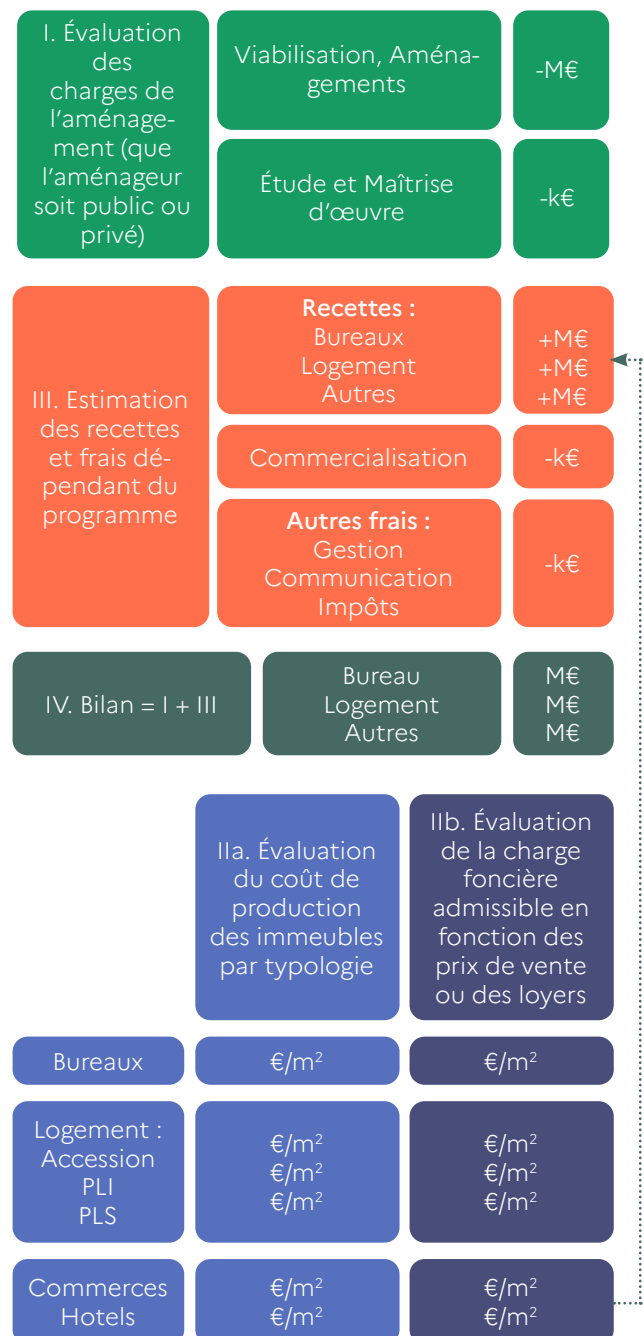
Tant en ce qui concerne l'évaluation du parc d'exploitation que celle du parc en développement et valorisation, l'appréciation de la performance économique et financière est essentielle. Pour évaluer la nécessité d'une action de valorisation, il importe de bien connaître la valeur initiale d'un actif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



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.

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...

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.

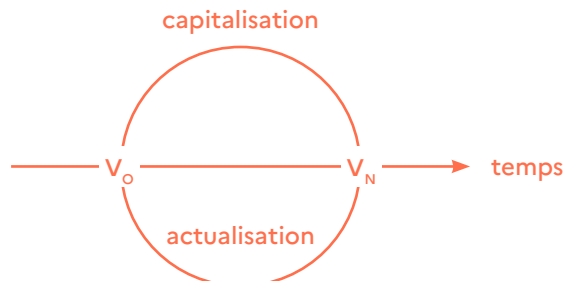
Il s'agit de répondre à la question : quel scénario préférez-vous ?

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.

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

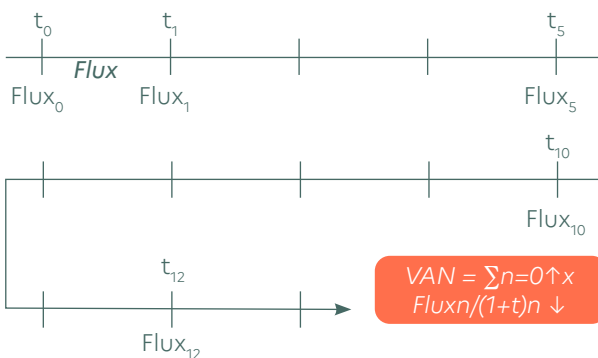
$$V \downarrow 0 = V \downarrow n / (1+t)^n$$



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 événements et des flux à différentes périodes et donc pour comparer il faut ramener ces flux à aujourd'hui.



Pour comparer différents 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€

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).

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'État 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'État 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»		→ 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		→ 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»)	→ 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»)	→ 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		→ 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



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.

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.

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'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 a 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

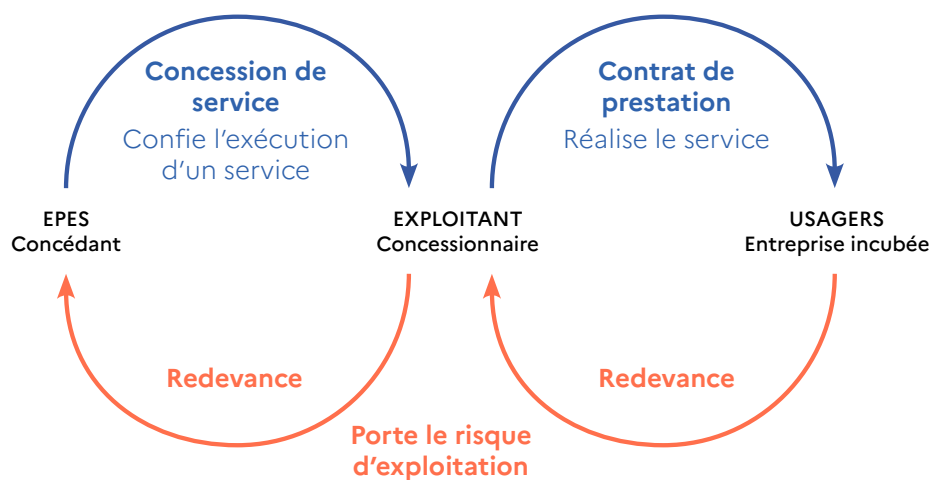
- Incertitudes sur la modification du zonage du PLU.
- Incertitudes sur l'obtention d'un permis de construire.

Risque technique (si construction)

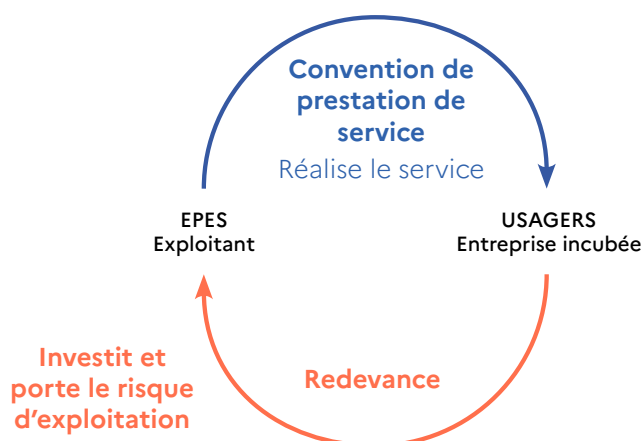
- Un changement dans les projections économiques.
- Un risque planning lié aux délais de décision, aux intempéries, contentieux ou des retards de livraison...

Synthèse des montages possibles

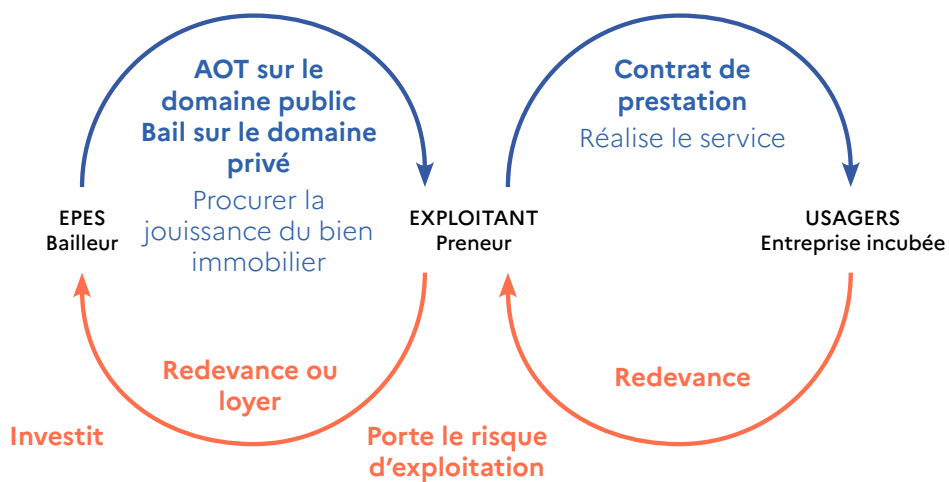
Concession de services



Développement en propre et exploitation



Location



Montage juridique

	Description	Acteurs	Approche
Mettre en place une concession de services	L'EPES fait appel à un tiers qui aura pour mission d'installer et développer un incubateur sur un immeuble de l'établissement. 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).	→ Concessionnaire (l'exploitation). → Concédant (l'EPES).	→ 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).



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

	Description	Acteurs	Approche
Développer et gérer l'incubateur	L'EPES gère lui-même l'incubateur. 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).	→ L'EPES développeur et gestionnaire de l'incubateur. → 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. → 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 ». → les bénéficiaires doivent être en situation régulière au regard de leurs obligations fiscales et sociales.	→ Les prestations de services peuvent comprendre : • 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 : • 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. Approche → L'EPES doit s'assurer de disposer des compétences adaptées pour le développement et la gestion → L'EPES doit trouver un modèle économique rémunérateur et gérer le temps de montée en charge. → 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. → 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).

	Description	Acteurs	Approche
Louer	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. 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.	→ Bailleur : EPES. → Preneur : exploitant.	→ Pour les EPES gestionnaires : • Possible information préalable de l'État à vérifier selon la convention d'utilisation conclue pour le bien concerné. → Pour tous les EPES (propriétaires et gestionnaires) : • L'établissement est compétent pour délivrer le titre. • Fixer le montant de la redevance/loyer: 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. → Trouver un modèle économique rémunérateur dans ces conditions.

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)	Cela concerne la majorité des incubateurs aujourd'hui en France. 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. 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. Stratégie: rechercher un équilibre économique et de gains de rayonnement de la recherche et de l'innovation.	Modiques	Développement des espaces (Capex). Frais de fonctionnement (gestion, maintenance).	Absence de prise en compte du coût global et donc pertes à supporter par l'EPES.	Limitée

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

Sensibilité des modèles

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

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 privatifs 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).

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

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.

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).

→ 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.

→ Destination de l'opération

Maîtrise d'ouvrage Métropole.

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

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).

Fiche pratique N°2

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.

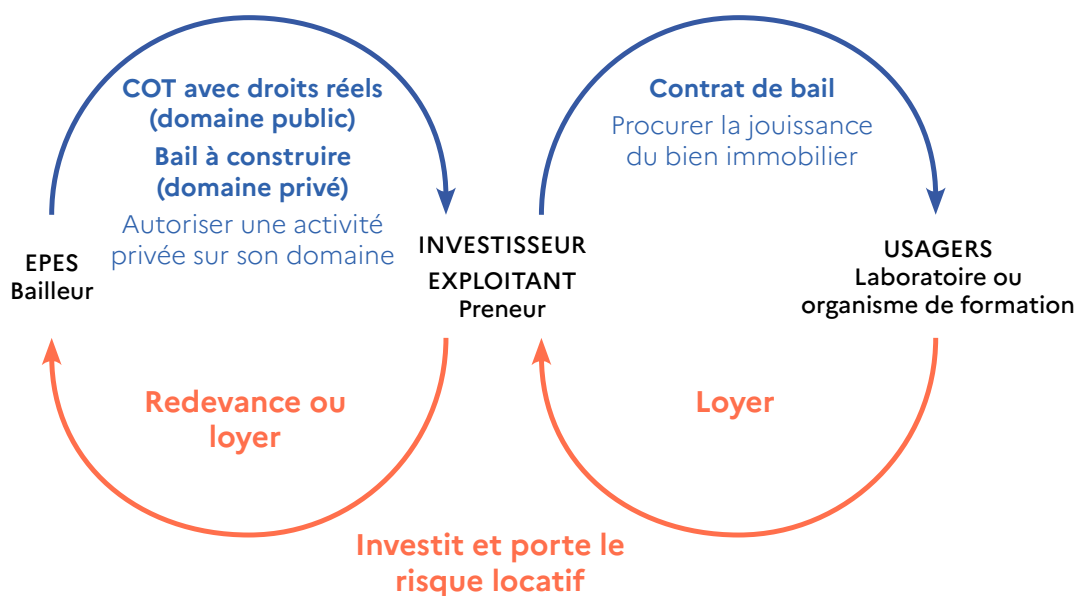
Risque financier

Insolvabilité du preneur.

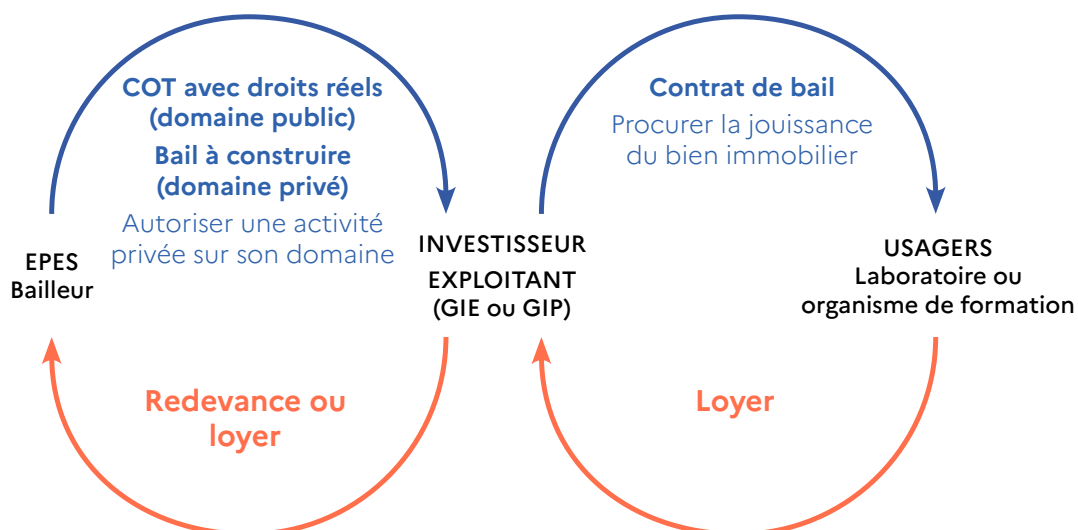
Risque administratif et technique transféré au preneur

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*



Montage juridique

	Description	Acteurs	Approche
Conclusion d'un COT avec droits réels ou d'un bail à construction	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. 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. Montage : Conclusion d'une COT constitutive de droits réels sur le domaine public ou d'un bail à construction sur le domaine privé. 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	→ Bailleur : EPES → Preneur : développeur / exploitant	→ Trouver un équilibre entre la durée du bail et le loyer versé par le preneur au bailleur. Conditions : De la COT avec droits réels ou du bail à construction : 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. 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. 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).

	Description	Acteurs	Approche
Structure de coopération de type GIE	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). 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. Ce montage est préconisé pour des partenariats durables et/ou susceptibles de comporter des investissements importants ou la conduite de missions en commun».	→ Bailleur : EPES → Preneur : investisseur (l'objet du GIE ou du GIP étant de permettre l'utilisation en commun des plateformes technologiques).	→ Trouver des partenaires et négocier les clauses partenariales. → Identifier une structure de portage adaptée. Conditions : → 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. → GIP: Autorisation du Préfet (approbation de la convention constitutive du GIP). Passation : → Libre.



A 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

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 biomolécules- protéines) 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 (traitement 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.

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.



Crédit photo : EASE

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, qualificateurs ingénieurs et techniciens aux compétences diverses.

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.

→ Destination de l'opération

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).

Quel est le contact du projet ?

Mme 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

Description

**Il s'agit de développer
une offre de restauration
diversifiée sur le campus**

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.

Compatibilité avec les principes d'intervention des EPES

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 projet sur un foncier de l'EPES (domaine public ou privé).
Reconvertir un bâtiment sous occupé ou mal adapté;

Stratégie de valorisation

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.
- Coût 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)

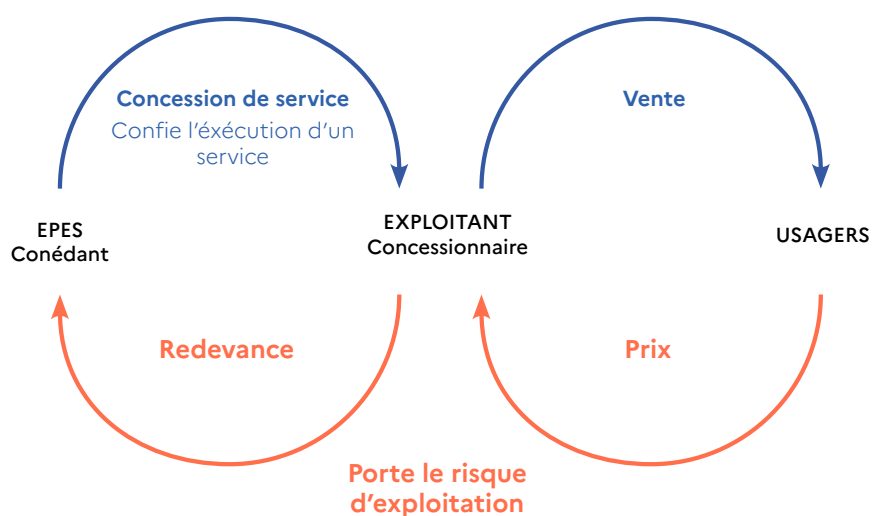
Adaptabilité technique et fonctionnelle des espaces (Structure du bâtiment existant, spécificités techniques).

Risque administratif

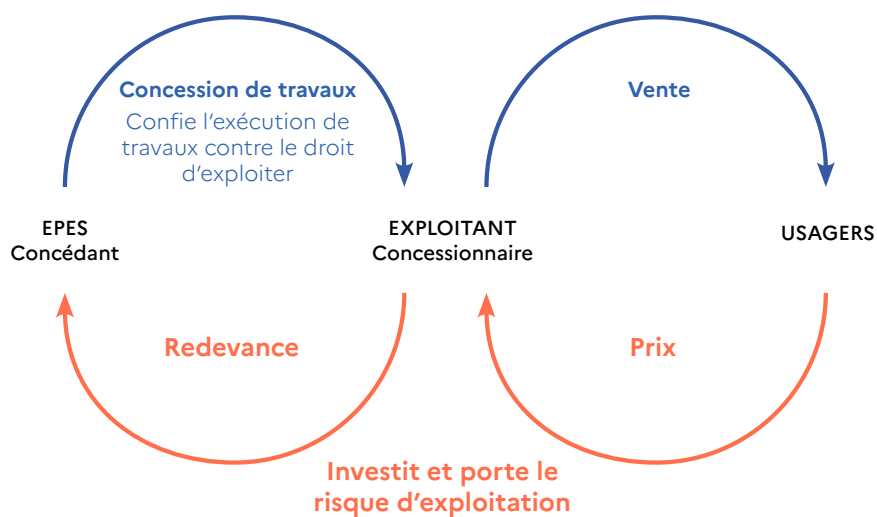
Obtention du permis de construction Modification du zonage du PLU.

Synthèse des montages possibles

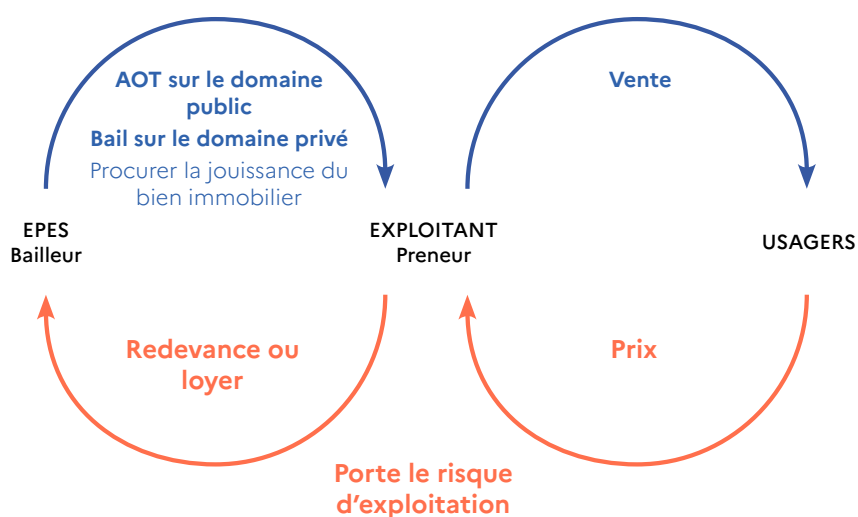
Concession de services



Concession de travaux



Location



Montage juridique

	Description	Acteurs	Approche
Développer un nouveau service de restauration	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. 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...).	→ Concessionnaire (l'exploitation). → Concédant (l'EPES).	Approche : → Trouver un modèle économique adapté entre concédant et concessionnaire qui permette d'intégrer les problématiques de saisonnalité et de tarification différenciées. Conditions : → 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). → Déterminer s'il s'agit d'une concession de services (immeuble existant) ou de travaux (immeuble à construire).
Louer des espaces en vue de l'installation d'un restaurant	L'EPES loue des espaces à un exploitant 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. Attention aux risques de requalification en concession si l'activité de restauration répond aux besoins et exigences de l'EPES. Possibilité également d'octroyer des droits réels au preneur pour installer et exploiter l'activité de restauration.	→ Bailleur: EPES. → Preneur : Exploitant.	Approche : → 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. Conditions : → Pour les EPES gestionnaires l'établissement est compétent pour délivrer le titre (art. L. 2341-2 du CG3P). → 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).



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

Modèles économiques

	Description	Gains	Coûts	Risques	Rentabilité
Pour la concession de services Rémunération fixe révisable (redevance)	Fixer une redevance en fonction des tarifications pratiquées sur le marché.	Perception des redevances.	→ Développement des espaces (Capex).	Solvabilité de l'exploitant ou concessionnaire. Compétences et savoir-faire en termes de gestion des espaces.	Rentabilité prédéfinie suite aux flux locatifs fixes perçus. Taux de rentabilité dépendant du loyer négociable.
Pour la concession de services. Rémunération plancher + % du C.A réalisé sur les services vendus	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.	→ 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.
Pour la concession de travaux Droit d'exploiter l'ouvrage contre la réalisation de travaux + un prix le cas échéant	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.	Aucun coût ou coûts très limités pour les EPES. Coûts portés par le concessionnaire. Coûts de construction, de financement et d'exploitation maintenance.	Risques très limités. Solvabilité du concessionnaire.	

	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.

Sensibilité des modèles

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.

Fiche pratique

N°3.2 - Espace de coworking au sein d'un bâtiment existant

Logement et lieux de vie

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

Occuper des espaces sous-occupés.

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

Selon les montages

- 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)

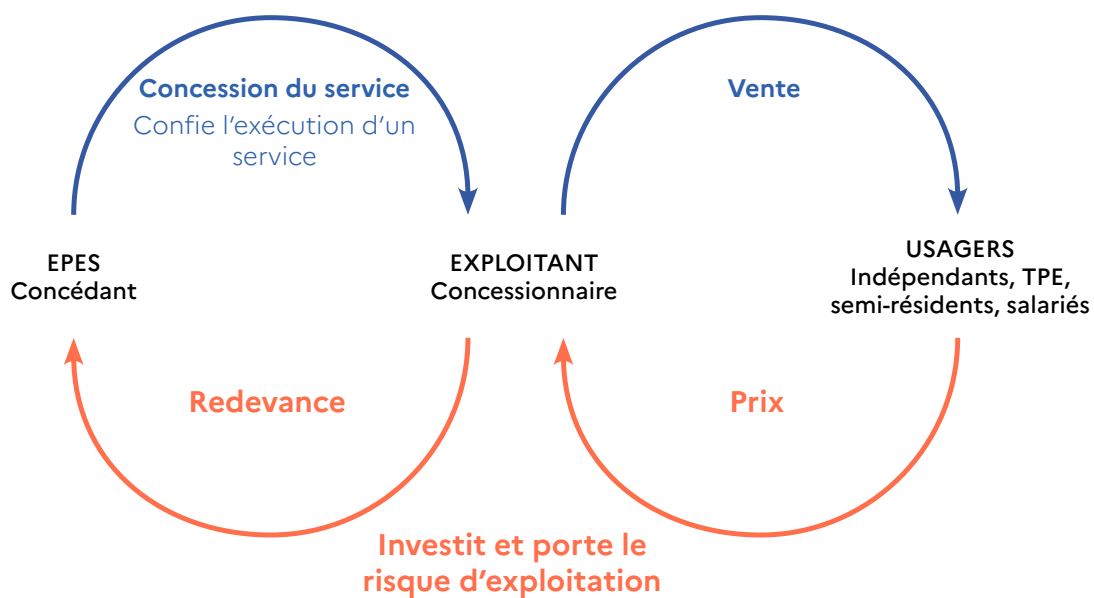
Adaptabilité technique et fonctionnelle des espaces (Structure du bâtiment existant, spécificités techniques).

Risque marché (supporté par le concessionnaire ou l'exploitant à moyen terme)

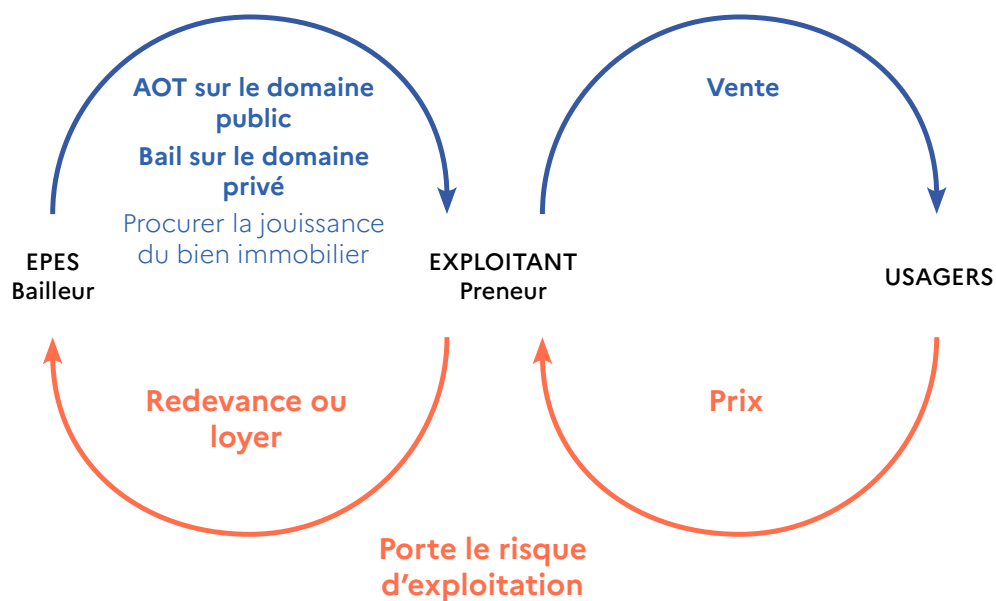
Flux, concurrence immédiate, stratégie des entreprises...

Synthèse des montages possibles

Concession de services

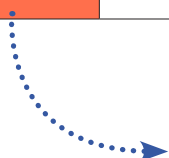


Location



Montage juridique

	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.	→ Concédant : EPES. → Concessionnaire: Exploitant.	→ 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.	→ Bailleur: EPES. → Preneur : Exploitant.	→ 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.



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

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 suite aux flux locatifs fixes perçus. Taux de rentabilité dépendant du loyer négociable.
Rémunération plancher + % du C.A réalisé sur les services vendus	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.	→ 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

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.

→ 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

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-Ardenne.

→ 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.

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.

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 PeelLaB repose sur du mécénat d'entreprise via la fondation de l'Université de Lorraine (défiscalisation des dons).

Quel est le contact du projet ?

Par courriel : peel@univ-lorraine.fr

Par téléphone: 03 72 74 07 21

Christophe Schmitt

Directeur du PeelL

Vice-Président de l'Université en charge de l'Entrepreneuriat et de l'Incubation

christophe.schmitt@univ-lorraine.fr

Fiche pratique

N°3.3 - L'implantation d'un Établissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes (EHPAD)

Logement et lieux de vie

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

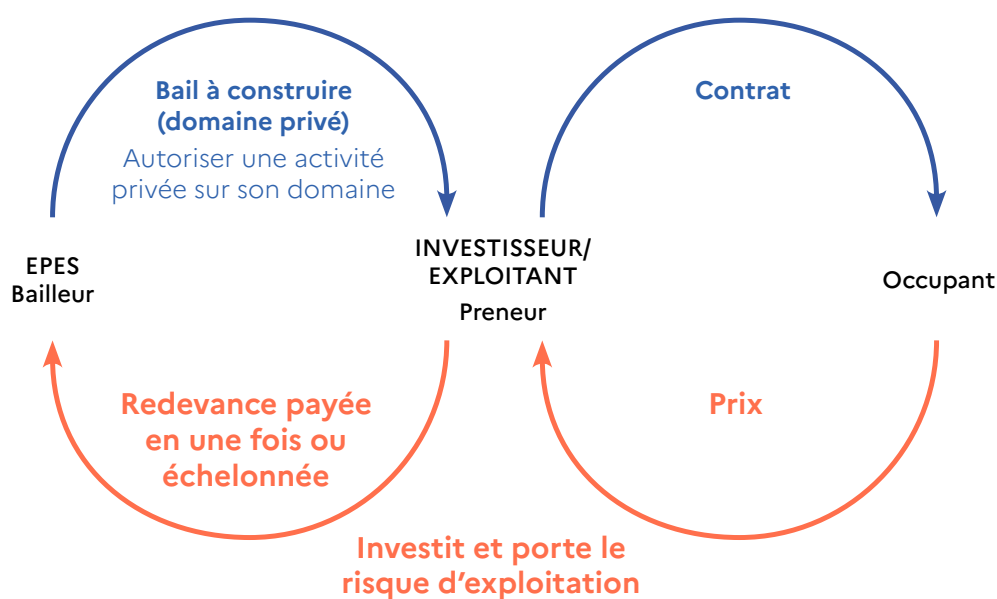
Obtention du permis de construire
Modification du zonage du PLU
Durée du bail à construction.

Risque technique (construction)

État du terrain (pollution, traversé de réseaux...).

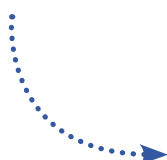
Synthèse des montages possibles

Bail à construction



Montage juridique

	Description	Acteurs	Approche
Bail à construction	Octroi au preneur d'un droit réel immobilier sur les constructions. Obligation pour le preneur d'édifier des constructions sur le terrain du bailleur. Retour au propriétaire des constructions édifiées en fin de bail.	→ Bailleur : EPES. → Preneur : Exploitant.	Approche : → 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). → Désaffecter et déclasser le bien, s'il appartenait au domaine public. Conditions : → 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. → EPES compétent pour fixer les conditions financières des titres d'occupation du domaine qu'il délivre. → 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 loyer.



A 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.

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 : 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

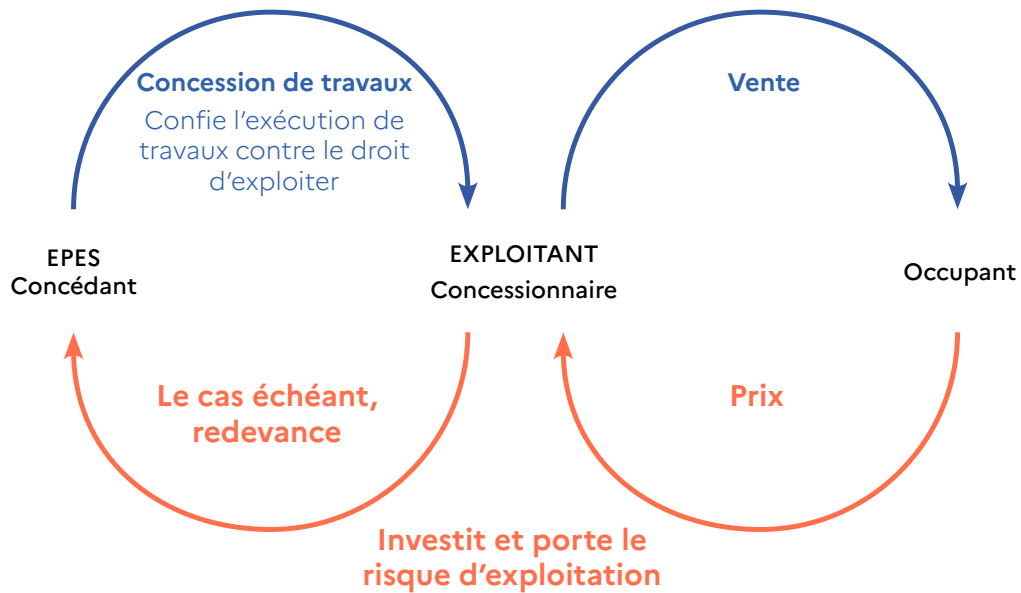
Obtention du permis de construire Modification du zonage du PLU Durée du bail à construction.

Risque technique (construction)

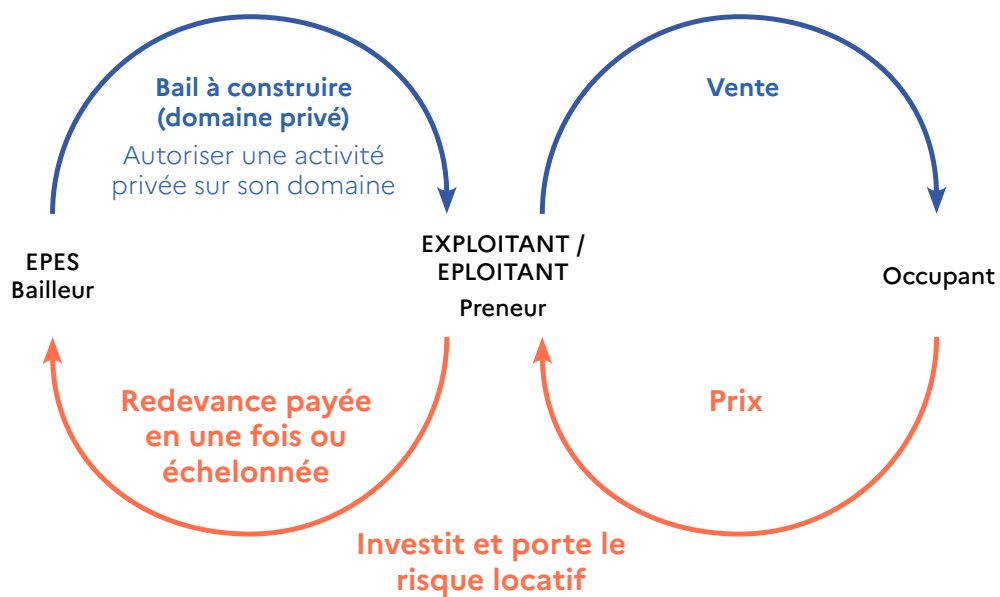
État du terrain (pollution, traversé de réseaux...).

Synthèse des montages possibles

Concession de travaux



Bail à construction



Montage juridique

	Description	Acteurs	Approche
Concession de travaux	Développer une offre de logement préconisée 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.	→ Concédant : EPES. → Concessionnaire : Exploitant.	Approche : → Trouver un modèle économique adapté entre le concessionnaire et le concédant Désaffecter et déclasser le bien, s'il appartenait au domaine public. → 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 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. → Déterminer si cette activité est exercée aux risques et périls de l'exploitant (à défaut, marché public). Conditions : → Publicité et mise en concurrence préalables. → 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. → Si le contrat consent des droits réels au concessionnaire Pour les EPES gestionnaires: 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. • 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	Octroi au preneur d'un droit réel immobilier sur les constructions. Obligation pour le preneur d'édifier des constructions sur le terrain du bailleur. Retour au propriétaire des constructions édifiées en fin de bail. 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.	→ Bailleur : EPES. → Preneur : Exploitant.	Approche : → 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). → Désaffecter et déclasser le bien, s'il appartenait au domaine public. Conditions : → 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). → EPES compétent pour fixer les conditions financières des titres d'occupation du domaine qu'il délivre.



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

Modèles économiques

	Gain	Coûts	Risques	Rentabilité
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 de l'opérateur externe. Financement des travaux Construction : Exécution des travaux par le contractant général privé contre rémunération. Exploitation : coûts d'exploitation. Entretien : coûts d'entretiens.	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.	Construction : Exécution des travaux par le contractant général privé contre rémunération. Exploitation : coûts d'exploitation. Entretien : coûts d'entretiens.	Aucun risque ou risques très limités.	Rentabilité fixe.

Sensibilité des modèles

Distinction domaine public/domaine privé



Reeflex - Université de Lille

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 23 380 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)

Établissements partenaires: Université de Lille, Mines Telecom Lille École Nationale Supérieure de Chimie de Lille et École Centrale de Lille.

→ 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 €.

→ État d'avancement

L'ouverture de la résidence a eu lieu en juin 2015.



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.

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.

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 éco-environnementale en prenant des engagements pour sa construction et son exploitation.

Quel est le contact du projet ?

Par courriel : reeflex@univ-lille.fr

Par téléphone: 03 59 31 29 80

Résidence REEFLEX

Avenue Paul Langevin Cité Scientifique
59650 Villeneuve d'Ascq

patrice.serniclay@univ-lille.fr

DGS Honoraire

Fiche pratique

N°4 - Laveries, auto-écoles, librairie, distributeurs de billets, agences de voyages, crèches

Service aux usagers

Description

Développement d'offres de services aux usagers à travers l'accueil d'acteurs économiques spécialisés dans les campus

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.

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

Louer des espaces vacants et pieds d'immeubles.

Stratégie de valorisation

Tirer un revenu locatif et offrir un service de proximité.

Coûts

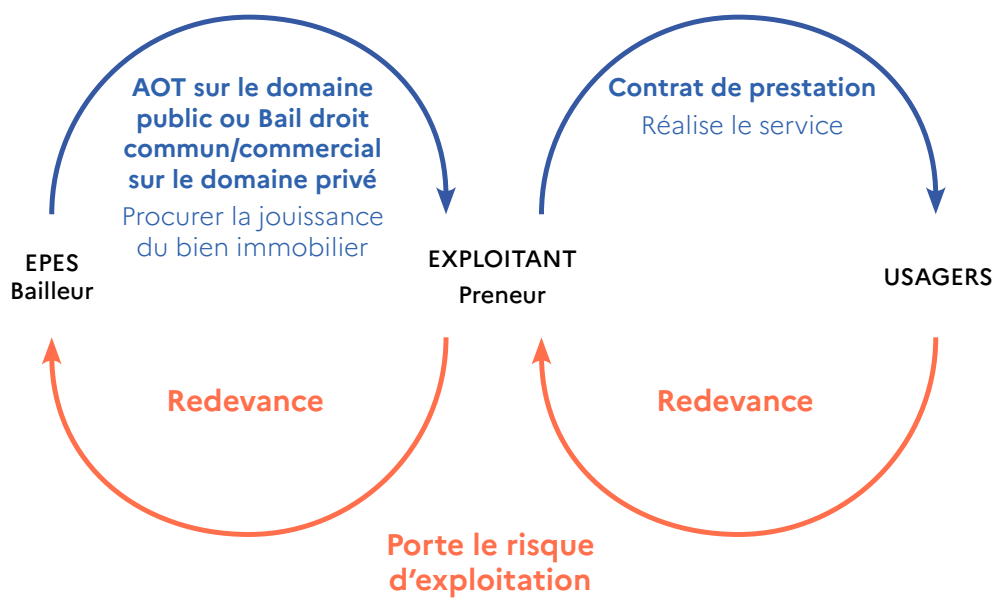
Coûts d'aménagement portés ou non par le bailleur en fonction des conditions du contrat.

Risques

Risque locatif (vacances)

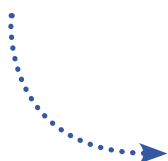
Synthèse des montages possibles

Location



Montage juridique

	Description	Acteurs	Approche
AOT (domaine public) ou bail droit commun / bail commercial (domaine privé)	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. Détermination de l'appartenance du bien immobilier concerné au domaine public ou privé de l'EPES. Domaine public: déterminer si l'AOT entre dans le champ de la procédure de sélection avec mesures de publicité.	→ Bailleur : EPES. → Preneur : Exploitant.	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. Approche : → Trouver un modèle économique qui tient compte des valeurs du marché et permet de trouver un équilibre. → Anticiper les problématiques liées à la saisonnalité. Conditions : → L'établissement est compétent pour délivrer le titre (art. L. 2341-2 du CG3P). → Pour les EPES gestionnaires possible information préalable de l'État (à vérifier selon la convention d'utilisation conclue pour le bien concerné).



A 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.	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



Services aux usagers - Université Paris Dauphine

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 à 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.

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.



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).



→ Perspective

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://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.

Quel est le contact du projet ?

M. Nicolas Péjout

Directeur Général des Services
Université Paris Dauphine
nicolas.pejout@dauphine.psl.eu

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

Construction sur un foncier de l'EPES

Stratégie de valorisation

Valorisation des parcelles non utilisées et représentant un emplacement adapté au marché immobilier.

Coûts

Selon les montages

- Coût travaux
- Coûts financements

Risques

Risque marché

(Marché public, concession travaux)

Obtention du permis de construire Modification du zonage du PLU.

Risque coûts opérationnel

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

Selon les montages

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)

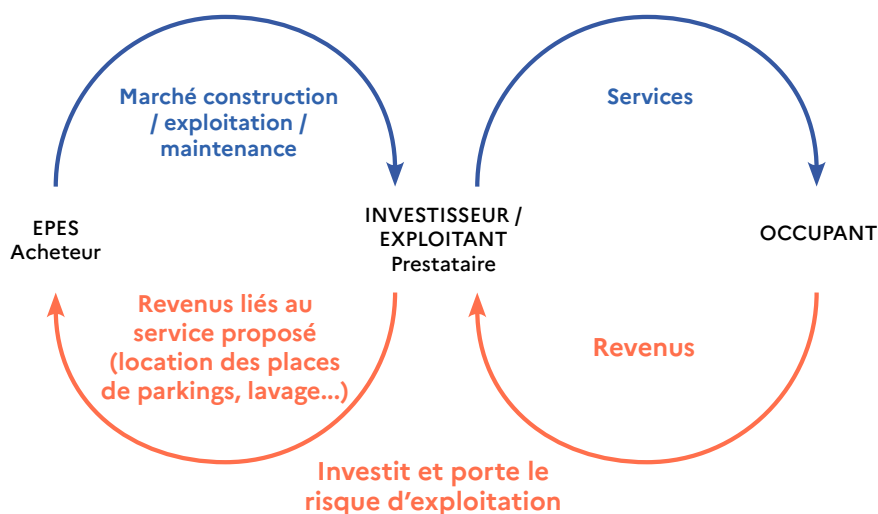
Adaptabilité technique et fonctionnelle des espaces (Structure du bâtiment existant, spécificités techniques).

Risque marché (supporté par le concessionnaire ou l'exploitant à moyen terme)

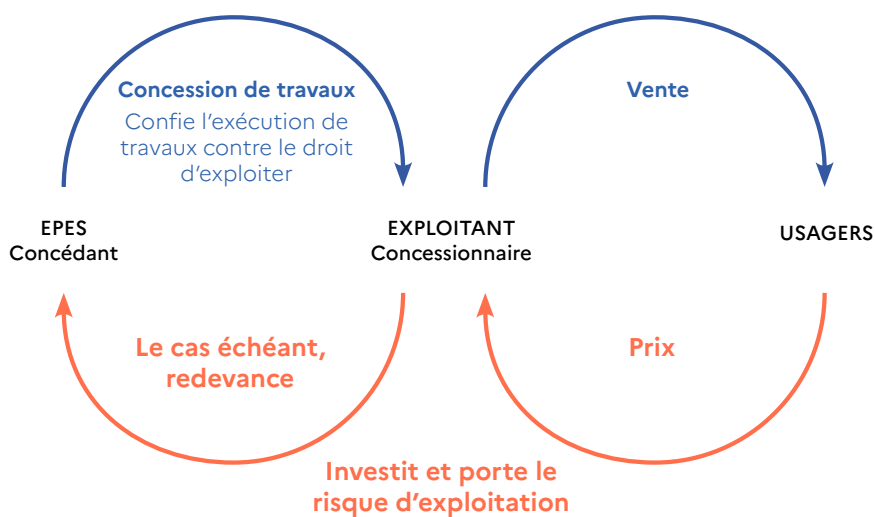
Flux, concurrence immédiate, stratégie des entreprises...

Synthèse des montages possibles

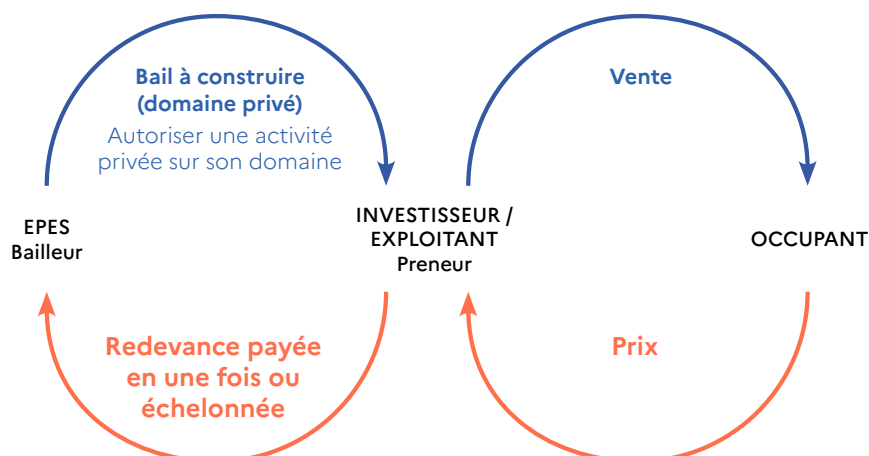
Marché public



Concession de travaux

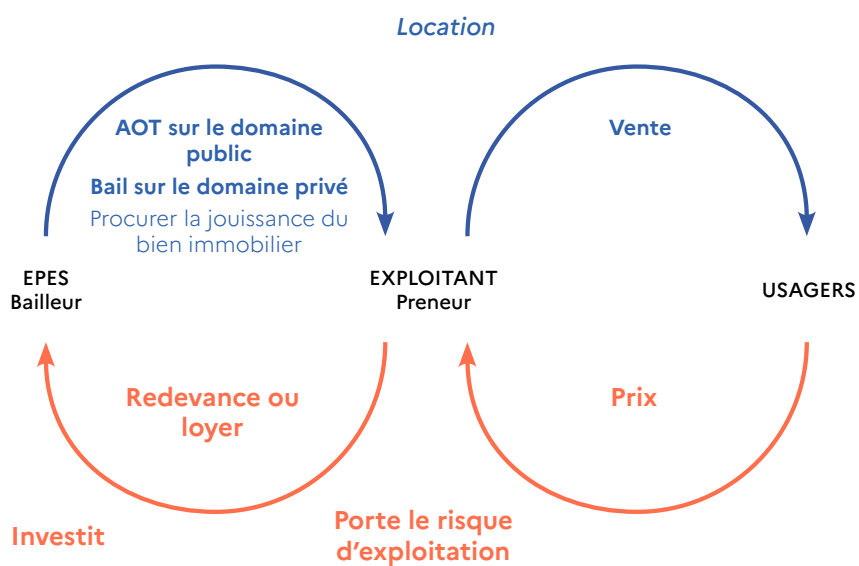
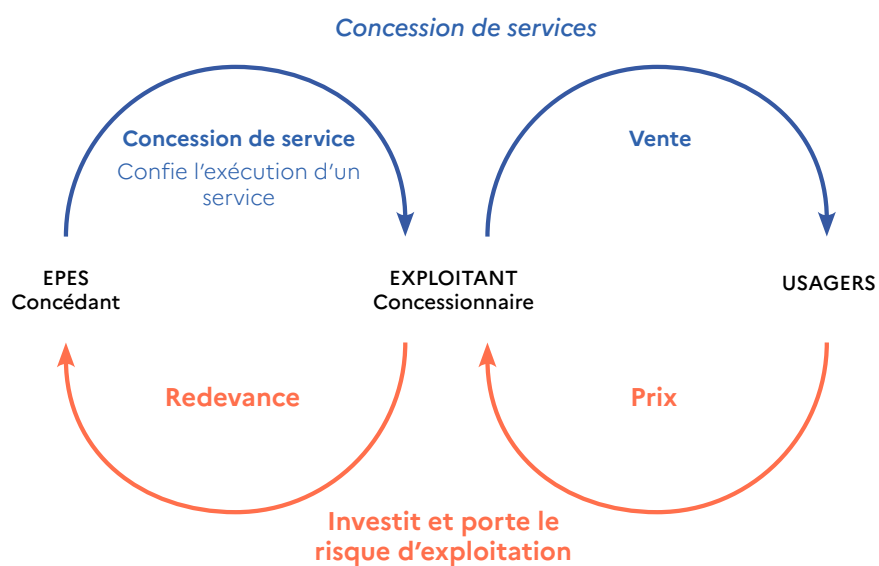


Bail à construction



Avec réalisation de travaux

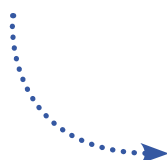
Synthèse des montages possibles



Sans réalisation de travaux

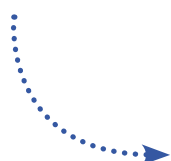
Montage juridique

	Description	Acteurs	Approche
Avec réalisation de travaux Marché public	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. 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. 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.	→ Acheteur : EPES. → Prestataire : Exploitant.	Approche : → Trouver un modèle de financement (impôts ou utilisateurs payeurs ou un mix des deux). → Fixer des objectifs chiffrés et mesurables en termes de niveau d'activité, de qualité de service, d'efficacité énergétique ou d'incidence écologique. Conditions : → établissement d'un cahier des charges définissant le besoin de l'EPES. → interdiction de paiement différé : les travaux doivent être payés au fil de leur avancement. → risque d'exploitation porté par l'EPES, non par le prestataire. → conclusion d'une convention donnant mandat au prestataire pour percevoir les recettes tirées de l'exploitation du parking. → Avis préalables : avis conforme du comptable public nécessaire pour la convention donnant mandat pour percevoir des recettes publiques.



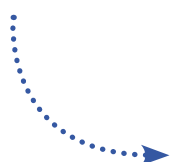
*A chaque montage juridique, sa
procédure : reportez-vous aux fiches
juridiques en annexe 2*

	Description	Acteurs	Approche
Avec réalisation de travaux Marché public	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. 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.	→ Concédant : EPES. → Concessionnaire : Exploitant.	Approche : → Trouver un modèle économique adapté entre le concessionnaire et le concédant. → 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. → Déterminer si cette activité est exercée aux risques et périls de l'exploitant (à défaut, marché public). Conditions : → Publicité et mise en concurrence préalables. → 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. → Avis/autorisations préalables si le contrat consent des droits réels au concessionnaire. → 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.



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

	Description	Acteurs	Approche
Sans travaux Concession de services	Conclusion d'une concession de services. 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.). Il suppose l'exposition du concessionnaire à un réel risque d'exploitation.	→ Concédant : EPES. → Concessionnaire : Exploitant.	Approche : → Trouver un modèle économique rémunérateur pour l'exploitant de sorte à assurer sa solvabilité dans le temps. → 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). Conditions : → Publicité et mise en concurrence préalables. → Si le contrat porte sur le domaine public, il vaut autorisation d'occupation de ce domaine pour sa durée.
Sans travaux AOT (domaine public) ou bail droit commun / bail commercial (domaine privé) préconisé s'il s'agit uniquement de valoriser une parcelle du domaine privé pour les besoins de tiers	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. Détermination de l'appartenance du bien immobilier concerné au domaine public ou privé de l'EPES. 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).	→ Bailleur : EPES. → Preneur : Exploitant.	Approche : → Trouver un modèle économique qui tient compte des valeurs du marché et permet de trouver un équilibre. → Anticiper les problématiques liées à la saisonnalité. → 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. Conditions : → L'établissement est compétent pour délivrer le titre (art. L. 2341-2 du CG3P); → Pour les EPES gestionnaires possible information préalable de l'État à vérifier selon convention d'utilisation conclue pour le bien concerné).



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

	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. Exploitation : coûts d'exploitation. Entretien : coûts d'entretiens.	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.	Entretien : coûts d'entretiens.	Aucun risque ou risques très limités.	Rentabilité fixe.
Rémunération fixe révisable (loyer)	Fixer un loyer un 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.

Sensibilité des modèles

Capacité d'investissement de l'établissement
Tarification différenciée
Marché local
Acceptabilité sociale du développement des espaces de stationnement

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 valoriser les biens immobiliers dont ils sont propriétaires, ou mis à leur disposition par l'État.

Opportunités immobilières

Installation d'équipements sur un foncier ou un bâtiment existant.

Stratégie de valorisation

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

- Coût 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.

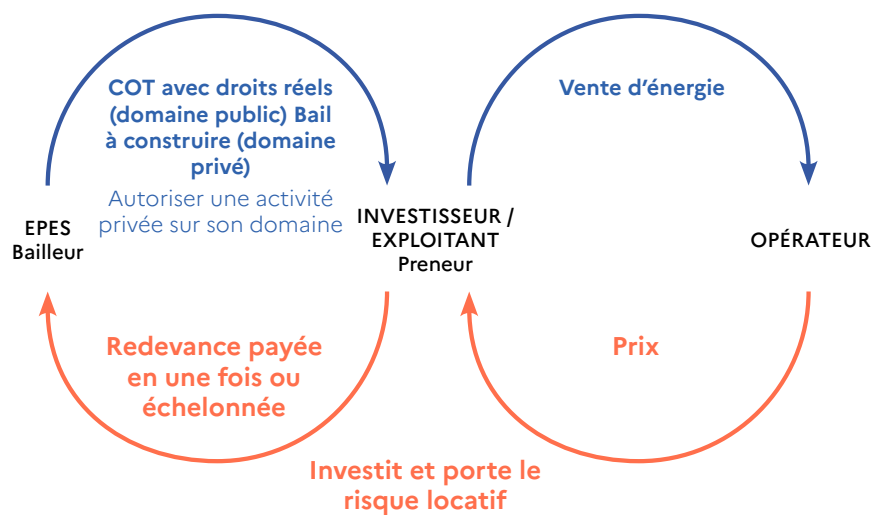
Retard de remise du projet et donc des revenus projetés.

Risque technologique

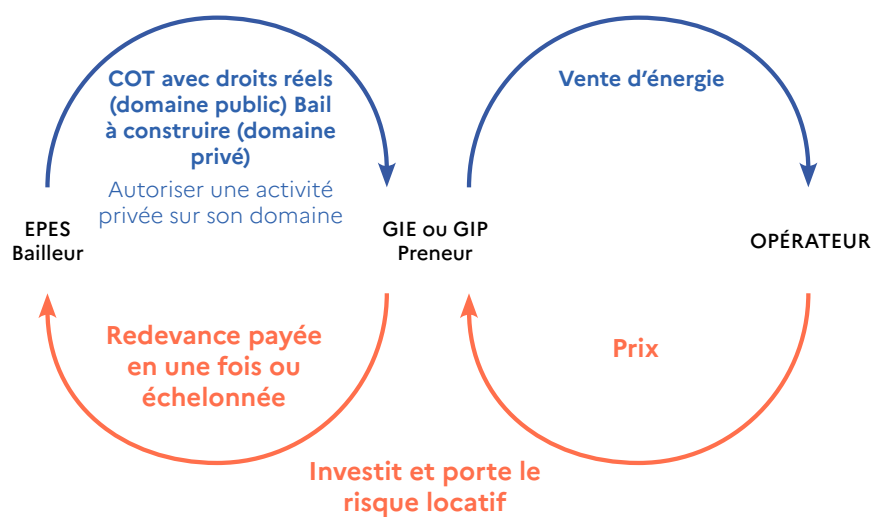
Performance du système énergétique mis en place (rendement).

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*



Montage juridique

	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.	→ Bailleur : EPES. → Preneur : Exploitant.	Approche : → 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. Conditions : → 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) : 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.



A 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).	→ Bailleur : EPES. → Preneur : Exploitant. → Partenaires : EPES + exploitant	Approche : → Trouver un partenaire et négocier les clauses partenariales. → Identifier une structure de portage adaptée. Conditions : → 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

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.



Crédit photo : Université de Poitiers

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 :

4,8km

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.

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);

Territoires
« zéro dé-
chets, zéro
gaspillages »

Territoires
à énergie
positive

Ville
respirables en
5 ans

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.

Quel est le contact du projet ?

M. Lionel Vinour

Directeur vie de campus et patrimoine
Université de Poitiers
lionel.vinour@univ-poitiers.fr

Fiche pratique N°5

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

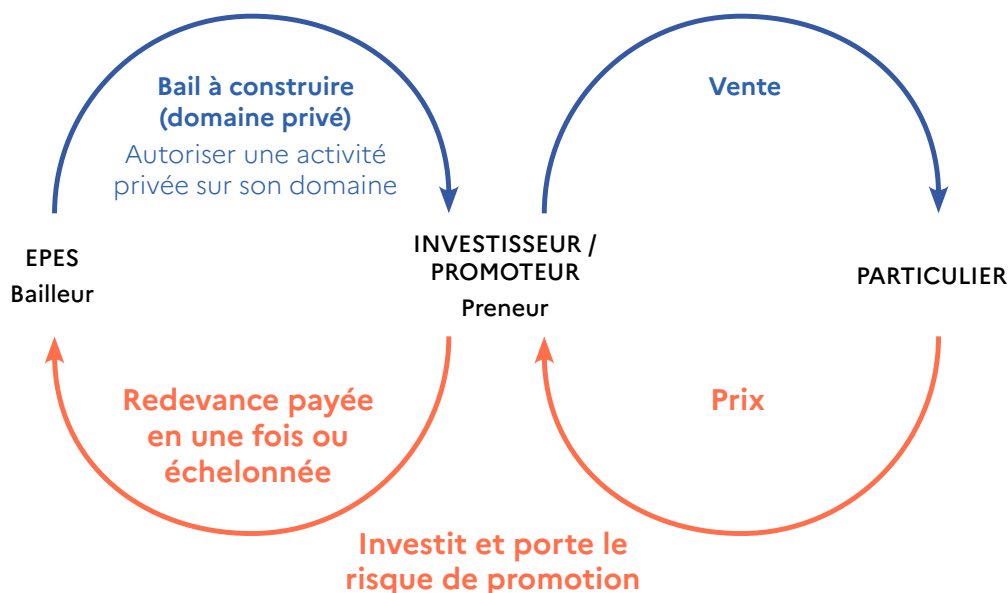
Valorisation des parcelles non utilisées et qui représentent un emplacement stratégique par rapport au marché immobilier.

Risques

Aucun risque ou risques très limités.

Synthèse des montages possibles

Bail à construction



Montage juridique

	Description	Acteurs	Approche
Conclusion d'un bail à construction	Octroi au preneur d'un droit réel immobilier sur les constructions. Obligation pour le preneur d'édifier des constructions sur le terrain du bailleur. Retour au propriétaire des constructions édifiées en fin de bail.	→ Bailleur : EPES. → Preneur : Exploitant.	Approche : → 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. → Désaffecter et déclasser le bien, s'il appartenait au domaine public. Conditions : → Pour tous les EPES : EPES compétent pour conclure le contrat. → EPES compétent pour fixer les conditions financières des titres d'occupation du domaine qu'il délivre.



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

Modèles économiques

	Gain	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



Fiche juridique

AOT/COT Simple

Dispositions applicables

- Articles L. 2122-1 et suivants du CG3P et article R. 2122-1 du CG3P
- Article L. 2341-2 du CG3P
- Articles L. 2125-1 et R. 2125-1 et suivants 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.



Passation

- 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 permettant aux candidats potentiels de se manifester.
- **Cette obligation connaît quelques assouplissements. Ainsi, une simple publicité préalable est requise :**
 - lorsque la durée du titre 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.
- Lorsque l'organisation de la procédure s'avère impossible ou non-justifiée (cinq cas non exhaustifs : (i) lorsqu'une seule personne est en droit d'occuper la dépendance, (ii) lorsque le titulaire est soumis à la surveillance directe de l'autorité compétente, ou placé sous son contrôle étroit, (iii) lorsqu'une première procédure a été infructueuse, (iv) 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, (v) lorsque des impératifs tenant à l'exercice de l'autorité publique ou à des considérations de sécurité publique le justifient).



- **Durée :** le titre fixe la durée de l'autorisation, en 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 soixante-dix ans. Lorsque l'AOT/COT a été attribuée en vue d'une exploitation économique, la durée est fixée de manière à ne pas restreindre ou limiter la libre concurrence au-delà de ce qui est nécessaire pour assurer l'amortissement des investissements projetés et une rémunération équitable et suffisante des capitaux investis.
- **Caractère du droit réel :** l'AOT/COT « simple » suppose que le titre mentionne expressément qu'il n'est pas constitutif de droit réel. En effet, en principe, le titulaire d'une AOT/COT du domaine public de l'État et de ses établissements publics dispose d'un droit réel, sauf si le titre en dispose autrement. 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.
- **Redevance :** 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. L'article L.2125-1 prévoit que l'autorisation peut être délivrée gratuitement dans certains cas, et notamment lorsque l'occupation intéresse un service public qui bénéficie gratuitement à tous ou lorsque l'occupant est une association à but non lucratif qui concourt à la satisfaction d'un intérêt général. La redevance est aménagée lorsque l'occupation domaniale est le support d'un contrat de la commande publique.
- **Cession :** une AOT/COT est délivrée à titre personnel. Toutefois, il est admis qu'elle puisse faire l'objet d'une cession, sous réserve de l'accord préalable écrit de l'autorité gestionnaire. Lorsque l'AOT/COT a un objet économique, il faut considérer qu'une cession demeure possible, lorsqu'elle est prévue par le titre, lorsqu'elle n'a pas pour objet ou pour effet de contourner la mise en concurrence initiale et lorsqu'elle n'emporte pas de modification substantielle.
- **Sort des constructions en fin d'AOT/COT :** 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.

Fiche juridique

AOT/COT Droits réels

Dispositions applicables

- Articles 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
- Articles L. 2125-1 et R. 2125-1 et suivants du CG3P



Objet

Permettre l'occupation ou l'utilisation privative du domaine public contre la perception d'une redevance, en conférant 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'octroi de droits réels suppose ainsi en principe la réalisation d'investissements de caractère immobilier par le titulaire. L'activité exercée par le titulaire doit être compatible avec l'affectation du domaine public.



Passation

- 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 permettant aux candidats potentiels de se manifester.
- **Cette obligation connaît quelques assouplissements. Ainsi, une simple publicité préalable est requise :**
 - lorsque la durée du titre 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.
- **Plusieurs dérogations** à l'obligation de publicité et de sélection préalable existent par ailleurs, qui permettent que le titre soit délivré de gré à gré, notamment :
 - lorsque l'opération a déjà donné lieu à une procédure similaire ;
 - lorsque le titre est conféré par un contrat de la commande publique, ou que sa délivrance s'inscrit dans un montage ayant déjà donné lieu à une procédure de sélection ;
 - en cas d'urgence (le titre étant limité à un an) ;
 - lorsque le titre a pour seul objet de prolonger une autorisation existante (durée limitée par l'article L. 2122-2 ou au seul dénouement des relations contractuelles) ;

Lorsque l'organisation de la procédure s'avère impossible ou non-justifiée (cinq cas non exhaustifs : (i) lorsqu'une seule personne est en droit d'occuper la dépendance, (ii) lorsque le titulaire est soumis à la surveillance directe de l'autorité compétente, ou placé sous son contrôle étroit, (iii) lorsqu'une première procédure a été infructueuse, (iv) 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, (v) lorsque des impératifs tenant à l'exercice de l'autorité publique ou à des considérations de sécurité publique le justifient).

Lorsque l'autorisation d'occupation temporaire constitutive de droits réels concerne des biens immobiliers mis à disposition par l'État et qui sont nécessaires à la continuité du service public, l'EPES doit requérir obtenir l'accord préalable de l'autorité administrative compétente (article L. 2341-2 CG3P). Conformément à l'article R. 762-16 du code de l'éducation, l'accord préalable est accordé par :

- le ministre de tutelle et le ministre chargé du domaine lorsque le montant des travaux projetés est supérieur ou égal à trois millions d'euros hors taxes ;
- le préfet lorsque le montant des travaux projetés est inférieur à trois millions d'euros hors taxes.

→ **Durée :** la durée est fonction de la nature de l'activité et des ouvrages autorisés, sans pouvoir excéder soixante-dix ans. Lorsque l'AOT/COT a été attribuée en vue d'une exploitation économique, la durée est fixée de manière à ne pas restreindre ou limiter la libre concurrence au-delà de ce qui est nécessaire pour assurer l'amortissement des investissements projetés et une rémunération équitable et suffisante des capitaux investis.

→ **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. Il porte également sur le terrain d'assiette des constructions.

L'attribution de droits réels permet notamment :

- 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.

Les droits réels « rassurent » ainsi les prêteurs éventuels de l'occupant et facilitent le financement du projet qu'il porte.

→ **Redevance :** 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 dans certains cas, et notamment lorsque l'occupation intéresse un service public qui bénéficie gratuitement à tous ou lorsque l'occupant est une association à but non lucratif qui concourt à la satisfaction d'un intérêt général. La redevance est aménagée lorsque l'occupation domaniale est le support d'un contrat de la commande publique.

→ **Modalités de calcul de la redevance :** références à la valeur locative et à une part variable qui peut être fonction du chiffre d'affaires, des revenus ou d'autres indicateurs qui témoignent d'un intéressement de l'EPES à la bonne réussite du projet de l'occupant. Aux termes de l'article L. 2125-4 CG3P, la redevance due est payable d'avance et en principe annuellement. Lorsque l'AOT/COT a une durée inférieure à cinq ans l'administration peut réclamer la somme en un seul versement.



Caractéristiques



Caractéristiques

- **Cession des droits réels** : une AOT/COT est délivrée à titre personnel. Toutefois, il est admis qu'elle puisse faire l'objet d'une cession, sous réserve de l'accord préalable écrit de l'autorité gestionnaire. Lorsque l'AOT/COT a un objet économique, il faut considérer qu'une cession demeure possible, lorsqu'elle est prévue par le titre, lorsqu'elle n'a pas pour objet ou pour effet de contourner la mise en concurrence initiale et lorsqu'elle n'emporte pas de modification substantielle.
- **Sort des constructions en fin de titre** : 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.

Fiche juridique

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.

La conclusion du bail à construction permet de dissocier le coût de la construction du coût du foncier : le preneur peut ainsi construire sans avoir à supporter le prix du foncier et le propriétaire peut se constituer un patrimoine à long terme sans avoir à supporter le coût de la construction.



Passation

Procédure libre s'il porte sur le domaine privé (application de la liberté du commerce et de l'industrie, de la liberté d'entreprendre et du droit de la concurrence) : le Conseil d'État a jugé que la mise à disposition de dépendances du domaine privé n'était pas soumise à des mesures de publicité et de sélection préalables (CE, 2 décembre 2012, req. n° 460100). S'il porte sur le domaine public, application de la procédure de publicité et de sélection préalable s'il entre dans le champ des articles L.2122-1-1 et suivants du CG3P.



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.
- **Domaine** : domaine privé.
- **Droit réel** : le preneur dispose d'un droit réel.
- **Activité** : Le preneur s'engage à titre principal à une obligation de construire sur le terrain (ou une obligation de réhabilitation lourde). Le bailleur peut imposer au preneur une clause qui restreint son activité, ou qui subordonne à l'accord préalable du bailleur la modification des caractéristiques essentielles du bien.
- **Loyer** : Le bail à construction doit comporter des loyers. Le loyer peut se matérialiser par une somme d'argent ou en nature, par remise des constructions en cours ou en fin de bail par exemple.
- **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.

Fiche juridique

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 commercial est un bail de locaux qui confère au preneur un droit à la « propriété commerciale », qui est ainsi dérogoratoire au 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 (application de la liberté du commerce et de l'industrie, de la liberté d'entreprendre et du droit de la concurrence) : le Conseil d'État a jugé que la mise à disposition de dépendances du domaine privé n'était pas soumise à des mesures de publicité et de sélection préalables (CE, 2 décembre 2012, req. n° 460100).



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 à l'article L.145-17 (immeuble détruit, démolition et reconstruction de l'immeuble).
- **Domaine** : domaine privé. Le bail commercial est interdit sur le domaine public.
- **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. A défaut, il est un risque que le loyer contrevienne aux règles européennes liées aux aides d'État et à l'interdiction faite aux personnes publiques de consentir des libéralités. 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 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).

Fiche juridique

Bail emphytéotique

Dispositions applicables

→ Articles L.4511 et suivants du Code rural et de la pêche maritime



Objet

Le bail emphytéotique est un contrat qui confère au preneur un droit réel susceptible d'hypothèque, pour que celui-ci réalise des investissements destinés à améliorer durablement le bien mis à disposition.



Passation

Procédure libre (application de la liberté du commerce et de l'industrie, de la liberté d'entreprendre et du droit de la concurrence) : le Conseil d'État a jugé que la mise à disposition de dépendances du domaine privé n'était pas soumise à des mesures de publicité et de sélection préalables (CE, 2 décembre 2012, req. n° 460100).



Caractéristiques

- **Durée** : comprise entre 18 et 99 ans.
- **Domaine** : domaine privé. Les EPES et les CROUS ne peuvent conclure de baux emphytéotiques administratifs sur leur domaine public.
- **Droit réel** : le preneur dispose d'un droit réel.
- **Activité** : le bail emphytéotique ne doit pas en principe comporter de clauses qui imposent une destination spécifique du bien donné à bail, ou qui limitent l'usage que le preneur peut en faire. Le preneur est ainsi autorisé à 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 non plus l'obligation de réaliser des constructions.
- **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 contreviendraient au droit des aides d'État ou à l'interdiction, pour les personnes publiques, de consentir des libéralités.
- **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.

Fiche juridique

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

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 (application de la liberté du commerce et de l'industrie, de la liberté d'entreprendre et du droit de la concurrence) : le Conseil d'État a jugé que la mise à disposition de dépendances du domaine privé n'était pas soumise à des mesures de publicité et de sélection préalables (CE, 2 décembre 2012, req. n° 460100).



Caractéristiques

- **Durée** : librement fixée entre le bailleur et le locataire.
- **Domaine** : domaine privé
- **Objet** : le bail civil ne peut pas porter sur certains objets, au risque d'être requalifié en un autre bail dont les dispositions sont pour toutes ou partie d'ordre public (bail d'habitation, bail commercial...).
- **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 ou à l'interdiction faite aux personnes publiques de consentir des libéralités. 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 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).

Fiche juridique

Concession

Dispositions applicables

- Articles L. 1120-1 à L. 1122-1, L. 3000-1 à L. 3428-1 et R. 3111-1 à D. 3381-5 du code de la commande publique.



Objet

Confier l'exécution de travaux ou à la gestion d'un service à un ou plusieurs opérateurs économiques, 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.



Principaux types

- Concession de travaux
- Concession de services (concession de service « simple » ou concession de service public)
- Contrat mixte portant à la fois sur des travaux et des services



Passation

- Procédure de publicité et de mise en concurrence 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 du code de la commande publique ;
- Les contrats dont le montant est égal ou supérieur au seuil européen (5 538 000 euros au 1er janvier 2024) sont soumis à la procédure « formalisée » (publication d'un avis de concession au JOUE et BOAMP) ;
- Les contrats dont le montant est inférieur à ce seuil ou dont l'objet porte sur certains services, quel qu'en soit le montant (eau potable, transport de voyageurs, services sociaux ou autres services spécifiques) bénéficient d'un certain allègement de la procédure dans le cadre d'une procédure dite « simplifiée ».
- L'estimation de la valeur du contrat suppose que la nature et l'étendue des besoins soient déterminés avec précision. La valeur estimée du contrat correspond au chiffre d'affaires total hors taxes estimé du concessionnaire pendant la durée du contrat.



Caractéristiques

- 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.
- 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.
- Si le contrat porte sur le domaine public, il vaut autorisation d'occupation de ce domaine pour sa durée.
- Au-delà de l'occupation du domaine par le concessionnaire lui-même pour les besoins de l'exécution du contrat de concession, le concessionnaire peut être autorisé à procéder à une opération de valorisation immobilière à des fins essentiellement privées. Dans ce cadre, il peut notamment conclure des baux, le cas échéant constitutifs de droits réels, dont la durée peut excéder celle du contrat de concession, et qui sont transférés alors à la personne publique concédante au terme du contrat de concession.

Fiche juridique

La filiale universitaire

Dispositions applicables

→ Articles L. 711-1, L. 762-6 et R. 711-10 à -16 du code de l'éducation



Objet

L'article L. 762-6 du code de l'éducation permet aux EPES de créer ou prendre des participations dans des sociétés ou des groupements de droit privé régis par le code de commerce pour contribuer à la gestion et à la valorisation de leur patrimoine immobilier. Le troisième paragraphe de l'article permet aux collectivités territoriales de participer au capital de la filiale universitaire.



Principaux types

- La création d'une filiale universitaire nécessite tout d'abord l'intervention d'une délibération du conseil d'administration de l'EPES 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.
- Après approbation de cette délibération, l'EPES et la filiale universitaire concluent une convention, approuvée par le conseil d'administration qui doit préciser notamment (i) les apports de toute nature effectués par l'établissement, (ii) la mise à disposition, la délégation ou le détachement éventuels de personnels de l'établissement, (iii) le cas échéant, les locaux mis à la disposition de la filiale (ou de la société au sein de laquelle l'établissement prend une participation minoritaire).
- La constitution d'une filiale universitaire ne suppose pas de mise en concurrence, dès lors qu'il ne s'agit pas de lui attribuer un contrat de la commande publique.



Caractéristiques

- **Gouvernance** : conseil d'administration composé de trois à dix-huit membres (article L. 225-17 du code de commerce pour les sociétés anonymes) et président (pour les sociétés par actions simplifiées).
- **Représentation légale** : le président (de la société anonyme ou de la société par actions simplifiées).
- **Financement public** : possible notamment via la participation des collectivités, sous conditions (supra).
- **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.

→ **Forme :** sociétés ou groupements de droit privé régis par le code de commerce.

→ **Composition :** l'établissement public d'enseignement supérieur doit détenir au moins 35% du capital et des droits de vote. La participation des collectivités (régions, départements, communes et leurs groupements) est possible, si quatre conditions sont vérifiées :

- La filiale universitaire doit être une société anonyme
- La filiale universitaire doit intervenir sur leur territoire ;
- Les collectivités doivent détenir « au moins une compétence en lien avec l'objet social de la société »
- La participation des collectivités au sein de la société universitaire ne doit pas représenter, ensemble ou séparément, plus de 35% du capital de la société.

D'autres actionnaires peuvent participer au capital (Caisse des dépôts et consignations, bailleurs sociaux le cas échéant, opérateurs privés...). La participation des CROUS est également possible aux termes de l'article L. 822-1 du code de l'éducation.

→ **Apports :**

Les associés peuvent apporter trois types d'apports à la société :

- L'apport en industrie est la mise à disposition par un associé de ses connaissances professionnelles, de son travail ou service. L'apport en industrie n'est pas permis dans une société anonyme (article L. 225-3 du code de commerce).
- L'apport en numéraire consiste en la mise à disposition définitive par un associé d'une somme d'argent au profit de la société, soit lors de sa constitution, soit lors d'une augmentation de capital social. L'apport en numéraire concourt à la formation du capital social. Les établissements pourraient verser une partie de leur fonds de roulement, par exemple.
- L'apport en nature se décompose en trois catégories :
 - » L'apport en pleine propriété, à condition que l'EPES soit propriétaire et que le bien relève du domaine privé.
 - » L'apport en usufruit qui suppose un transfert des droits réels, la société pouvant seulement jouir du bien et en tirer les fruits, mais ne peut pas en disposer, la nue-propriété du bien demeurant dans le patrimoine de l'apporteur
 - » L'apport en jouissance par lequel la société est simplement titulaire d'un droit de créance à l'encontre de l'apporteur. A la dissolution de la société, l'apporteur pourra récupérer la jouissance du bien qu'il avait apporté.



Caractéristiques

Fiche juridique

Le marché de partenariat

Dispositions applicables

→ Articles L. 2200-1 à L. 2236-1 et R. 2200-1 à R. 2236-1 du code de la commande publique.



Objet

Contrat de la commande publique qui a pour objet de confier à un opérateur économique (ou à un groupement) une mission globale, portant sur 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 et tout ou partie de leur financement.



Passation

- Seuls les acheteurs autorisés peuvent conclure un marché de partenariat. Les acheteurs non-autorisés (dont la liste est fixée par un arrêté du 29 août 2023) peuvent recourir au marché de partenariat si l'État conclut le marché pour leur compte, avec l'accord du ministère de tutelle, des ministres chargés du budget et de l'économie, et sous réserve de la soutenabilité de l'opération.
- Plusieurs conditions doivent être vérifiées préalablement au lancement d'une procédure de passation d'un marché de partenariat :
 - Le montant de l'opération doit dépasser certains seuils ;
 - L'acheteur public doit avoir démontré que le recours au marché de partenariat présente un bilan plus favorable, notamment sur le plan financier, que celui des autres modes de réalisation possibles du projet, ce qui implique :
 - » La réalisation d'une évaluation préalable des modes de réalisation du projet soumise à un avis de Fin Infra ;
 - » La réalisation d'une étude de soutenabilité budgétaire soumise à l'avis de la DRFIP (pour les établissements publics de l'État).
- La procédure de passation prend le plus souvent la forme d'un dialogue compétitif.
- Le marché de partenariat ne peut être signé qu'après accord préalable des ministres chargés du budget, de l'économie et du ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche, conformément à l'article L. 2223-2 du code de la commande publique.



Caractéristiques

- Le titulaire du marché de partenariat est chargé d'une mission globale, sous sa propre maîtrise d'ouvrage. Le marché de partenariat n'est ni soumis à l'obligation d'allotissement, ni aux dispositions relatives à la maîtrise d'ouvrage publique, ni à la sous-traitance.
- Le marché de partenariat déroge à l'interdiction du paiement différé, qui s'applique aux marchés publics « classiques » : il permet à la personne publique de faire financer et réaliser les travaux par le titulaire, et de ne pas payer les investissements immédiatement à l'achèvement des travaux, mais d'étaler leur paiement, sur une longue durée (sous la forme de redevances ou de loyers). Le titulaire du marché demeure donc pleinement en risque, y compris après l'acceptation des travaux. La rémunération du titulaire est fonction d'objectifs de performance (atteinte de seuils énergétiques par exemple), pour chaque phase du contrat.
- Lorsque le marché de partenariat emporte occupation du domaine public, il vaut autorisation d'occupation de ce domaine pour sa durée. Le titulaire dispose alors en principe (sauf stipulation contraire du contrat) de droits réels sur les ouvrages et équipements qu'il réalise pendant la durée du contrat.
- Le marché de partenariat autorise le titulaire à procéder à des opérations de valorisation domaniale, au-delà de la commande publique qui lui est confiée par le marché lui-même. Les revenus tirés de cette valorisation permettent de faire diminuer le montant de la rémunération que doit verser l'acheteur public au titulaire. À cet effet, le titulaire peut conclure différents contrats (baux à construction, autorisations d'occupation domaniale, cession...), et la durée de ceux-ci peut s'étendre bien au-delà du marché de partenariat (auquel cas l'acheteur public doit alors prévoir les conditions de reprise de ces contrats dans le cadre d'une convention tripartite avec le titulaire et le preneur).

Fiche juridique

Le marché global de performance énergétique à paiement différé

Dispositions applicables

- Loi n° 2023-222 du 30 mars 2023 et décret n° 2023-913 du 3 octobre 2023 – dispositif ouvert à titre expérimental et pour une durée de cinq ans à l'État, ses établissements publics et aux collectivités territoriales.



Objet

L'outil est un marché global de performance (au sens de l'article L. 2171-3 du code de la commande publique) mais qui ne peut être sollicité que pour la rénovation énergétique d'un ou de plusieurs bâtiments : il s'agit donc d'un marché public qui associe l'exploitation ou la maintenance à la réalisation ou à la conception-réalisation de prestations afin de remplir des objectifs chiffrés de performance (définis notamment en termes de niveau d'activité, de qualité de service, d'efficacité énergétique ou d'incidence écologique) et qui comporte des engagements de performance mesurables.



Passation

- La conclusion d'un marché global de performance à paiement différé doit donner lieu :
- à la réalisation d'une étude préalable, adressée à Fin Infra, permettant de démontrer que le recours à ce marché est plus favorable que le recours à d'autres modes de réalisation du projet, notamment en termes de performances énergétiques
 - à la réalisation d'une étude de soutenabilité budgétaire, adressée au ministre chargé du budget, permettant d'apprécier les conséquences du contrat sur les finances publiques de l'acheteur public.
- Pour les établissements publics de l'État, la procédure de passation doit être autorisée par les ministres chargés du budget et de l'économie. Une fois cette autorisation obtenue, l'organe délibérant des établissements publics de l'État se prononce sur le principe du recours à ce contrat.
- Le marché global de performance à paiement différé peut être conclu au terme d'une procédure formalisée d'appel d'offres, de dialogue compétitif ou de procédure concurrentielle avec négociation. Le recours à ces procédures doit en principe s'articuler avec l'intervention d'un jury.



Caractéristiques

- Le marché global de performance à paiement différé déroge à l'interdiction du paiement différé, et à l'interdiction, pour la rémunération des prestations d'exploitation ou de maintenance, de contribuer au paiement des travaux, qui s'appliquent aux marchés publics « classiques ». Ce marché permet ainsi à un acheteur public (i) de faire préfinancer les travaux de rénovation énergétique par le titulaire du marché et de ne pas porter ainsi immédiatement la dette concernée, (ii) en conséquence, de rémunérer le titulaire pour l'ensemble des prestations (financement, travaux, entretien...) uniquement à compter de l'achèvement des travaux, et ce de manière échelonnée sur la durée restante du contrat, et (iii) le cas échéant de sanctionner plus fortement et plus facilement le titulaire en cas de non atteinte des objectifs de performance, en imputant les sanctions sur la rémunération versée périodiquement, sans se heurter à l'atteinte du montant de la rémunération elle-même, comme il peut advenir dans les marchés globaux classiques.
- Le marché global de performance à paiement différé renferme sinon l'essentiel des caractéristiques du marché global de performance « classique » : dérogation à l'allotissement, association (le cas échéant) de la conception et des travaux à l'exploitation maintenance, maintien de la maîtrise d'ouvrage publique, mise en œuvre d'objectifs de performance énergétique.
- Il est possible de permettre au titulaire de procéder à des opérations de valorisation domaniale. Aucun texte ne précise toutefois, à ce stade, les modalités de cette valorisation, et notamment s'il est possible de conclure des baux d'une durée supérieure à celle du marché lui-même, à l'instar de ce qu'il advient des concessions ou des marchés de partenariat.

Glossaire

ACREI : Aide à la Création d'Entreprise Innovante	tion de l'Immobilier de l'État DPE : Diagnostic de Performance Energétique
Ad'AP : Agenda d'Accessibilité Programmée	DR : Droits Réels
AFUL : Association Foncière Urbaine Libre	DRFIP : Direction Régionale des Finances Publiques
AIMA : Aide à la MAturation de projets innovant	EHPAD : Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes
AMO : Assistance à Maîtrise d'Ouvrage	EPAURIF : Établissement Public d'Aménagement Universitaire de la Région Ile-de-France
AMUE : Agence de Mutualisation des Universités et Etablissements	EPCS : Établissement Public de Coopération Scientifique
AOT : Autorisation d'Occupation Temporaire	EPES : Établissement Public d'Enseignement Supérieur
AOT DR : Autorisation d'Occupation Temporaire constitutive de Droits Réels	EPSCP : Établissement Public à caractère Scientifique, Culturel et Professionnel
APIE : Agence du Patrimoine Immatériel de l'État	EPST : Établissement Public à caractère Scientifique et Technologique
AVUF : Association des Villes Universitaires de France	ERP : Etablissement Recevant du Public
BEA : Bail Emphytéotique Administratif	ESPE : École Supérieure du Professorat et de l'Education
BOAMP : Bulletin Officiel des Annonces de Marchés Publics	ESR : Enseignement Supérieur et Recherche
BPI : Banque Publique d'Investissement CAA : Cours Administrative d'Appel CAPEX : Dépenses d'Investissement CBCM : Contrôle Budgétaire et Comptable Ministériel	Fab Lab : Laboratoire de Fabrication FTLV : Formation Tout au Long de la Vie
CCI : Chambres de Commerce et d'Industrie	FUN : France Université Numérique
CE : Conseil d'État	GIE : Groupement d'Intérêt Economique
CG3P : Code Général de la Propriété des Personnes Publiques	GIP : Groupement d'Intérêt Public
CGI : Conseil Général à l'Investissement	INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
CII : Crédit Impôt Innovation	IPHE : Incubateur-Pépinière-Hôtel d'Entreprises
CIR : Crédit Impôt Recherche	IRE : Ingénieur Régional de l'Équipement
CNOUS : Centre National des Œuvres Universitaires et Scolaires	IS : Impôt sur les Sociétés
COMUE : COMmunauté d'Universités et d'Etablissements	JEI : Jeune Entreprise Innovante
COT : Convention d'Occupation Temporaire	LRU : Libertés et Responsabilités des Universités
CPRDFOP : Contrat du Plan Régional de Développement des Formations et Orientation Professionnelle	MENESR : Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
CPU : Conférence des Présidents d'Université	MESRI : Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
DGESIP : Direction Générale de l'Enseignement Supérieure et de l'Insertion Professionnelle	MOA : Maîtrise d'OuvrAge
DGS : Directeur Général des Services DIE : Direc-	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'État

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'État

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

SRADDET : 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, ingénieure régionale de l'équipement, Conseillère technique du recteur de l'académie de Toulouse
- **Claire-Anne DAVIDLECOURT**, Chargée de mission partenariats et patrimoine, Conférence des présidents d'université
- **Sophie DECKERNOMICISIO**, 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 professionnelle, 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 GIRARDEYMAILLARD**, 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'État, Direction de l'immobilier de l'État, 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 RICHERT**, Responsable domanialité-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



MINISTÈRE
DE L'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR,
DE LA RECHERCHE
ET DE L'ESPACE

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Valorisation immobilière, vie de campus & territoire

Guide méthodologique