

LA DEVOLUTION DU PATRIMOINE IMMOBILIER AUX UNIVERSITES : ENJEUX, RISQUES ET OPPORTUNITES



*Le campus de Saclay, symbole du renouveau
du patrimoine immobilier universitaire.*

Nicolas MARTHIENS –
Master 2 des Sciences de
l'immobilier, UPO
Université Paris Ouest Nanterre la
Défense

SOMMAIRE

INTRODUCTION

PARTIE 1 : Une mise à niveau indispensable du patrimoine immobilier universitaire

Principaux textes de loi et établissements étudiés

- 1- L'état du bâti universitaire
- 2- Une gestion non optimale des moyens financiers
- 3- Les contraintes qui pèsent sur la gestion du patrimoine

PARTIE 2 : Le choix de la dévolution et ses modalités d'application

- 1- L'exemple de l'université Stanford (CA) : une gestion rationnelle et optimisée du patrimoine immobilier
- 2- Une évolution juridique inéluctable
- 3- Une dévolution dans de bonnes conditions : les préalables
- 4- Les effets immédiats : l'exemple de la convention de Paris 6

PARTIE 3 : Les effets sur la gestion, des changements profonds ?

- 1- Les nouvelles opportunités pour le développement du patrimoine
- 2- Les changements fiscaux, assurantiels, comptables et fiscaux
- 3- L'évolution des responsabilités
- 4- Accompagner la dévolution

CONCLUSION

INTRODUCTION

L'université française fait face à une équation qui est à même de poser problème aux plus brillants de ses représentants en mathématique ou en économie. Il s'agit de permettre au monde universitaire de mener à bien les missions de service public qui lui sont confiées (l'enseignement supérieur et la recherche) et ce pour un coût financier maîtrisé. La résolution de cette équation s'applique en premier lieu à l'immobilier universitaire.

« L'immobilier ce n'est pas que du béton » (Valérie Pécresse). L'immobilier constitue le support physique (ensemble des bâtiments de recherche, d'enseignement, bibliothèques,...) nécessaire à l'exercice des missions de l'université. L'objectif de la politique immobilière universitaire est d'adapter au mieux le capital physique (immobilier) aux besoins du capital humain (chercheurs, étudiants). Un immobilier universitaire de qualité est un immobilier qui répond de façon adéquate et rapidement aux besoins du capital humain (la véritable richesse de l'université).

Ce support physique est évalué sur sa capacité à :

- être rationnel, en adaptant l'offre des bâtiments aux besoins des utilisateurs
- être agréable, en offrant une qualité d'étude, de travail, de vie (maison des étudiants, résidences étudiantes, équipements sportifs,...)
- être économe, sur le plan financier, sur le plan énergétique,... (contrat de performance énergétique,...)
- être flexible, en s'adaptant aux évolutions (effectifs, projets pédagogiques, réorganisation des UFR,...)
- être innovant, en intégrant des technologies de pointes (laboratoires de nanotechnologies,...)
- être productif, en créant les conditions pour améliorer la productivité des utilisateurs (synergies entre laboratoires par leur proximité géographique, « learning center »¹ pour le travail en commun,...)
- être attractif, en attirant les étudiants, les professeurs, les chercheurs (de renommée internationale pour certaines universités)

Au regard de la situation actuelle, le constat est sans appel. Le capital physique n'est pas suffisamment adapté au capital humain et ce malgré des financements conséquents. L'explication est claire : la gestion de la politique immobilière et du financement n'ont pas été adaptés.

¹ Le « learning center » est un espace universitaire (bâtiment emblématique comme le Rolex learning center de l'Ecole polytechnique fédérale de Lausanne) englobant un ensemble de services technologiques et pédagogiques. L'objectif poursuivi est la création d'interactions entre l'enseignement et la documentation à l'aide d'outils technologiques (travail de groupe et production de documents numériques par exemple).

Dès lors, quelles solutions apporter afin d'améliorer la situation ?

Il est nécessaire de passer d'un mode de gestion basé sur un Etat financeur n'ayant pas les moyens de contrôler ses investissements et un bénéficiaire (université) peu regardant sur son patrimoine et gérant mal son immobilier à un mode basé sur la gestion autonome de l'immobilier par l'université.

C'est dans ce but que l'Etat a introduit par la loi « Liberté et Responsabilités des Universités (LRU), la possibilité pour les universités de demander la dévolution des patrimoines mobiliers et immobiliers.

La dévolution doit permettre aux établissements devenus propriétaires, de développer une politique patrimoniale au service de leurs ambitions scientifiques et pédagogiques. L'université devient gestionnaire de son patrimoine en lieu et place de l'Etat.

Ce mémoire est centré sur la question du transfert de propriété (dévolution). L'objectif étant d'en prendre la mesure et d'en évaluer l'impact sur le monde universitaire. Pour parvenir à cet objectif, trois aspects semblent importants à traiter:

D'une part, faire un état des lieux de l'immobilier universitaire et en montrer les faiblesses actuelles. L'immobilier universitaire cristallise aujourd'hui de nombreux enjeux : offrir des équipements de grande qualité pour la recherche et notamment dans certains secteurs des sciences qui nécessitent de lourds investissements, offrir des conditions d'accueil dignes des grands campus internationaux (équipements culturels, sportifs,...) pour les étudiants nationaux et internationaux, rationaliser et optimiser le bâti afin d'offrir les moyens immobiliers nécessaires au bon exercice des missions de l'université et ce pour un coût maîtrisé.. En d'autre terme, bâtir une politique immobilière cohérente et équilibrée.

D'autre part, nous étudierons le processus de la dévolution. Quelles sont les effets attendus de la dévolution ? Ce modèle est-il nouveau ou est-il déjà appliqué ? Quel est le processus mis en place pour rendre l'université autonome dans sa gestion ?

Enfin, la troisième partie mettra en avant les changements et les opportunités permises par la dévolution tout en mesurant les biais et les lacunes. Quels nouveaux moyens d'actions pour la gestion et la valorisation du patrimoine ? Quelles évolutions sur le plan financier, sur le plan des responsabilités ?

PREMIERE PARTIE

Une mise à niveau indispensable du patrimoine immobilier universitaire

L'évolution de l'université française ou la difficile émancipation

L'université française, sous son appellation moderne, est créée au Moyen-âge (Université de Paris en 1214).

La première grande étape de modernisation de l'université date du 19^{ème} siècle. La réforme napoléonienne en date du 10 mai 1806 dit : « il sera formé, sous le nom d'université impériale, un corps chargé exclusivement de l'enseignement et de l'éducation publique dans tout l'Empire. » La réforme napoléonienne de l'université consacre le regroupement de facultés (théologie, droit, médecine, lettres, sciences) au sein de l'université et conduit à la constitution d'une dualité dans l'enseignement supérieur français avec la création des grandes écoles : école impériale Polytechnique aujourd'hui Ecole Polytechnique ParisTech,... Le système français apparaît dès lors comme dual (universités d'un côté et grandes écoles de l'autre) ce qui fait aujourd'hui encore, la particularité du système français.

Le système universitaire napoléonien s'effondre lors des événements de 1968. La loi Edgar Faure du 12 novembre 1968 et ultérieurement, la loi Savary du 26 janvier 1984, fixent le nouveau régime juridique de l'université en précisant ses missions et son organisation.

La loi Faure du 12 novembre 1968, consacre l'abandon du principe oligarchique qui caractérisait l'organisation ancienne. Dorénavant, l'administration des universités et de leurs composantes est confiée à des conseils élus, représentatifs des différents acteurs du monde universitaire (professeurs, étudiants, personnels non enseignants,...) D'autre part, la loi consacre le principe de pluridisciplinarité en cassant l'organisation traditionnelle en facultés et en donnant à chaque université un profil particulier. Elle affirme le principe de l'autonomie des universités, au cœur des problématiques actuelles. Enfin, la loi de 1968 permet la création d'une catégorie particulière d'établissements publics, les établissements publics à caractère scientifique et culturel (EPSC). Les universités sont désignées comme des établissements publics à caractère scientifique et culturel et jouissent de la personnalité morale et de l'autonomie financière (25% du budget peut être géré par l'université et les 75% restant sont gérés par directement par l'Etat). L'administration des universités devient démocratique avec l'instauration d'un conseil de l'université, d'un président et d'un conseil scientifique.

La loi Savary du 27 janvier 1984 transforme les EPSC en établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) jouissant de la personnalité morale et de l'autonomie pédagogique, scientifique, administrative et financière. Les EPSCP regroupent les universités ainsi qu'une cinquantaine de grandes écoles parmi lesquelles les grands établissements. Ces établissements jouissent d'une autonomie importante en comparaison d'autres établissements publics.

La loi du 10 juillet 1989 d'*orientation sur l'éducation*, retranscrite dans l'article L.762.2 du Code de l'Education, confère aux universités le droit : « d'exercer les droits et les devoirs du propriétaire, à l'exception du droit de disposition et d'affectation des biens » pour les biens qui appartiennent à l'Etat et qui sont affectés ou mis à disposition par ce dernier. De fait, la loi de 1989 rend les universités quasi-propriétaires et leur interdisent seulement d'aliéner les biens ou d'accorder des droits réels sur lesdits immeubles. En contrepartie, les obligations de maintenance lourde et de gros entretien-renouvellement, à la charge généralement du propriétaire,

pèsent sur les universités.

La loi du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU), fixe trois objectifs : développer l'attractivité de l'université, moderniser sa gouvernance, donner une visibilité internationale aux universités.

Dans les faits, la loi LRU ouvre de nouvelles perspectives aux universités en leur permettant une plus grande autonomie :

- des compétences et responsabilités élargies (RCE) ayant trait à l'autonomie budgétaire renforcée² et à l'autonomie de gestion des ressources humaines. Ces compétences sont accordées sur demande de l'université ou sont attribuées automatiquement une fois passé un délai de 5 ans (1^{er} janvier 2012).
- le financement par des fonds privés (legs, donations, rémunération,... venant de personnes physiques et morales) est autorisé. A ce titre, la création de fondations, permettant une défiscalisation des fonds privés, est encouragée.
- **la dévolution du patrimoine immobilier aux universités**, c'est-à-dire la cession des biens immobiliers, libre et gratuite.

L'article 32 de la loi LRU, devenu l'article L.719-14 du Code de l'Education, prévoit dans un délai spécifique, la possibilité pour l'Etat de transférer aux Universités volontaires, la propriété des biens qui leur sont affectés ou mis à disposition. L'article confère également cette prérogative d'accorder le transfert aux universités, à l'établissement public d'aménagement de Paris-Saclay, et ce dans le périmètre qui le concerne.

Les universités ont dès lors, la possibilité de demander le transfert de propriété des biens qui leurs sont jusque-là affectés ou mis à disposition, et de disposer des droits du propriétaire sur ces biens, c'est-à-dire, essentiellement d'aliéner tout ou partie du patrimoine. L'Etat s'engage, en contrepartie, à verser une dotation financière régulière aux établissements.

Les établissements étudiés

Les établissements publics de recherche et d'enseignement supérieur français peuvent avoir plusieurs statuts : EPSCP, EPA, EPCS. La loi, en l'état actuel, permet aux seuls EPSCP (Etablissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel) et EPA (Etablissements publics à caractère administratif) de demander la dévolution du patrimoine. En sont donc exclus les EPCS (Etablissement public de coopération scientifique). Il convient de faire le point sur les établissements de l'enseignement supérieur qui peuvent obtenir la dévolution et sur ceux qui ne le peuvent pas.

Sous le statut d'EPSCP sont regroupées les universités françaises ainsi qu'environ 50 autres établissements (principalement les grandes écoles d'ingénieurs). Les EPSCP, créés par décret, possèdent une personnalité morale, jouissent pour la plupart de l'autonomie pédagogique, scientifique, administrative et financière, permis par la loi LRU de 2007. Sur le plan juridique, ces établissements sont soumis aux dispositions du livre VII du code de l'éducation. Parmi les EPSCP, citons de manière non exhaustive, outre les universités, le réseau des écoles centrales, les instituts nationaux des sciences appliquées, les grands établissements, les écoles françaises à l'étranger, les écoles normales supérieures.

² La loi Faure de 1968 offrait une autonomie partielle aux universités

Les EPA ont des prérogatives identiques aux EPSCP et bénéficient de la possibilité de demander la dévolution à condition que l'enseignement supérieur et la recherche fassent parti des missions qui leurs sont dévolus. Citons parmi les EPA : l'école polytechnique, l'ENSTA,...

Le statut d'EPCS est le plus récent. Créé par la loi de programme pour la recherche du 18 avril 2006, ce statut est propre aux PRES (Pôles de recherche et d'enseignement supérieur) qui sont des regroupements d'établissements supérieurs destinés à assurer une visibilité internationale aux établissements et à mutualiser les ressources et les dépenses afin de faire des économies. Les EPCS ne sont pas autorisés, pour le moment, à obtenir la dévolution du patrimoine. Nous verrons dans le corps du mémoire, que des évolutions juridiques pourraient vraisemblablement intervenir dans ce domaine dans un horizon proche.

Le mémoire traite de la dévolution du patrimoine aux universités qui sont, du reste, les seuls établissements à avoir demandé et obtenu la dévolution dans certains cas (Clermont 1 - Toulouse 1 - Poitiers).

1- L'état du bâti

a- Un patrimoine disproportionné ?

Le patrimoine doit répondre en qualité et en quantité aux besoins des personnes fréquentant l'université.

Le patrimoine immobilier des universités est constitué :

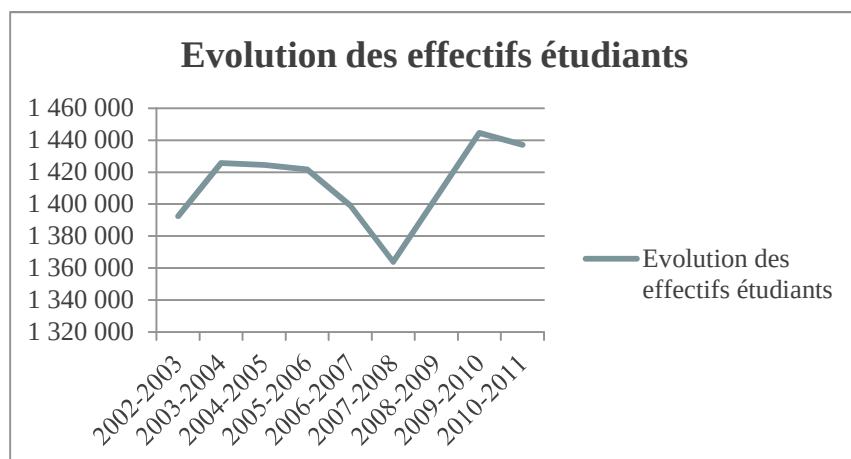
- de locaux pour lesquels les établissements assument les charges du propriétaire conformément à l'article L.762-2 du code de l'éducation (locaux propriété Etat, biens propres, locaux mis à disposition par des tiers avec transfert de charges) soit 92% du total en 2009. Les universités ayant obtenu la dévolution du patrimoine sont propriétaires de tous ces locaux.
- De locaux dont les charges du propriétaire sont assumées par des tiers (personnes privées, collectivités territoriales, établissements publics). Ces locaux représentaient 8% du patrimoine en 2009.

L'enquête annuelle déclarative « Surfaces », permet d'obtenir des chiffres sur le patrimoine immobilier des universités. Au 31 décembre 2009, la surface hors œuvre nette (SHON), qui sert de base de calcul, était de 18 664 895 m² dont 15 258 720 m² propriété de l'Etat soit 81,75% du patrimoine. Le foncier non bâti représentait 5 945 hectares.

L'augmentation des surfaces universitaires a été constante pendant ces trois dernières décennies. Cette augmentation trouve une justification lorsque les effectifs étudiants augmentent. C'est ce qui s'est produit entre 1985 et 1995, période pendant laquelle les effectifs étudiants sont passés de 900 000 à 1 450 000. Les effectifs sont depuis lors restés stables mais pour autant, les surfaces ont continué à augmenter. Pour exemple, les surfaces SHON propriété de l'Etat ont augmenté de 19,7% entre 2002 et 2010.

Cette évolution asymétrique des surfaces par rapport aux besoins réels traduit un dysfonctionnement réel et une mauvaise adéquation entre les investissements financiers et les besoins réels généraux.

Evolution asymétrique entre effectifs étudiants et surfaces construites :



Les effectifs étudiants ont fortement progressé entre le milieu des années 80 (945 751 inscrits en 1985-1986) et le milieu des années 90 (1 461 996 inscrits en 1995-1996). Depuis lors, les effectifs sont stables (voir graphique).

Dans le même temps, l'augmentation du nombre de m² SHON des universités nécessaire pour absorber l'augmentation des effectifs, se poursuit malgré la stabilisation des effectifs.

Source : *Repères et références statistiques sur les enseignements, la formation et la recherche*, Daniel Vitry (dir)

b- Des disparités non justifiées entre universités

Patrimoine immobilier des 9 universités ayant engagé le processus de dévolution						
Université	Implantations	SHON en m ²	Nombre d'étudiants	Ratio étudiant/m ² *	Nombre de bâtiments	Foncier non bâti en m ²
Clermont 1	3 à Clermont 2 sites délocalisés	122 200	15 300	7,99	27	118 927
Poitiers	3 à Poitiers 4 sites délocalisés	376 000	24 000	15,67	205	1 220 795
Toulouse 1	1 à Toulouse 2 sites délocalisés	79 100	18 300	4,32	29	68 148
Corte	1 à Corte	33 400	6 800	4,91	41	336 027
Paris 6	12 à Paris 4 en banlieue 5 en province	-	29 600	-	136	277 507
Avignon	1 à Avignon	69 100	6 500	10,63	22	67 122
Marne-la-Vallée	4 à MLV	88 000	11 000	8	12	93 228
Paris 2	18 à Paris 1 à Melun	56 300	15 200	3,70	22	838
Cergy	5 à Cergy 4 sites IUFM 2 sites délocalisés	220 200	17 300	12,73	54	183 7

Données au 1^{er} janvier 2011.

Le ratio étudiant/m² se construit de la façon suivante : SHON en m² / Nombre d'étudiants. Il a pour objectif de mettre en évidence les différences d'occupation « théorique » entre les universités.

L'écart des surfaces est considérable entre des universités comme Corte (33 400m²) et Poitiers (376 000 m²). Des écarts qui ne sont en rien proportionnels au nombre d'étudiants comme le montre le ratio étudiant/m².

Les potentialités de développement permises par le foncier disponible sont également très différentes entre Paris 2 (838m²) et Poitiers (1 220 795m²).

Le nombre de bâtiments possédés par une université est parfois colossal et en inadéquation totale avec ses effectifs. C'est le cas de l'université de Poitiers qui possède 205 bâtiments. Le regroupement des activités au sein de bâtiments de dimension plus importantes permettrait un regroupement des activités et des économies très importantes de maintenance ainsi que des rentrées d'argent importantes du fait de la vente de bâtiments. L'université Paris 6 s'est fixé à l'horizon 2020 un plan de regroupement des activités visant à faire passer le nombre de bâtiments de 136 actuellement à 45. Cette évolution conduite en partenariat avec l'EPAURIF³ doit permettre une meilleure gestion et valorisation du patrimoine immobilier ainsi que la réalisation d'économies importantes en termes de maintenance.

Ce tableau met en avant la diversité des cas et des problématiques pour les universités.

La répartition moyenne des surfaces bâties (en m² SHON hors parkings couverts) des universités en fonction des types de bâtiments est la suivante :

- 42% à usage d'enseignement
- 23% à usage de recherche
- 15% à usage administratif
- 9% à usage de documentation
- 11% à usage complémentaire (logements, restauration, espaces culturels et de sociabilité, installations sportives)

c- Un patrimoine dégradé

Le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche mène à travers des enquêtes déclaratives auprès des universités, des évaluations sur l'état du bâti. Ces enquêtes sont réalisées dans le cadre de la préparation du contrat quadriennal Etat/Universités ou dans le cadre de l'enquête annuelle « surfaces » dans le volet sécurité incendie. Les immeubles étudiés sont ceux pour lesquels les établissements assurent les charges de propriétaire.

Un classement graduel allant de l'état A à l'état E, est établi pour classer l'état du bâti. Les chiffres suivants sont tirés de l'étude annexée au contrat quadriennal 2005-2008 :

Etat A : coût des interventions de remise à neuf estimé entre 0 et 20 % du prix du neuf : 33,73 %

Etat B : coût des interventions de remise à neuf estimé entre 20 et 40 % du prix du neuf : 31,73 %

³ EPAURIF : établissement public d'aménagement des universités de région parisienne a été créé à partir de la structure de l'établissement public du campus de Paris Jussieu (EPCJ) et est notamment chargé d'accompagner les universités dans la mise en œuvre du plan de rénovation de l'immobilier universitaire parisien.

Etat C : coût des interventions de remise à neuf estimé entre 40 et 60 % du prix du neuf : 21,39 %

Etat D : coût des interventions de remise à neuf estimé entre 60 et 80 % du prix du neuf : 9,39 %

Etat E : coût des interventions de remise à neuf estimé entre 80 et 100 % du prix du neuf : 3,76 %

Au regard de l'enquête, 1/3 du parc immobilier apparaît en bon état et 2/3 apparaît en état de dégradation plus ou moins avancé. Des disparités importantes existent entre universités et entre filières au sein même des universités.

L'absence de maintenance explique en grande partie la dégradation importante du patrimoine universitaire. Aucun financement n'étant prévu pour le programme de maintenance, considéré comme reportable et optionnelle, des retards importants ont été pris et une dégradation générale des bâtiments a pu être constaté.

Les partenariats publics/privés et la signature de contrats de maintenance pour des durées longues (30 ans), peuvent apparaître comme des solutions au défaut de maintenance des universités.

d- Des adaptations nécessaires

Le calibrage des bâtiments avec les besoins des utilisateurs est essentiel et est pleinement intégré dans le processus de réflexion dans la construction d'un projet immobilier. L'immobilier d'entreprise exige des surfaces adaptées aux besoins ce qui permet d'optimiser le couple coût / utilité. Les bâtiments de l'Etat et les universités doivent intégrer le couple coût / utilité dans leurs programmes. On assiste ainsi à la vision d'espaces complètement inexploités ou pas optimisés. On peut parler d'une utilisation sous-optimale des bâtiments universitaires. Pour tenter de remédier à ce problème, la DGEIP effectue depuis 2007, une étude annuelle auprès des établissements afin qu'ils calculent le taux d'occupation de leurs locaux utiles (salles banalisées et amphithéâtres). L'utilisation d'un logiciel qui tend à se généraliser aux établissements (79% des universités équipées en 2008 contre 54% en 2007) permet de connaître le volume d'utilisation des locaux. Les données obtenues affichent un taux d'occupation des locaux (salles de cours banalisées et amphithéâtres) de 70,5% en 2008⁴. Ce taux d'occupation représente 18% de la surface totale des établissements d'enseignement supérieur et 44% de la surface dédiée à l'enseignement.

Plusieurs facteurs permettent d'expliquer les lacunes constatées jusqu'à lors :

- Une gestion des locaux par UFR. Les bâtiments attribués à un UFR sont occupés par celui-ci. Aucune flexibilité ne se dégage entre les UFR pour compenser les besoins. Cette lacune vient d'une part d'un problème de communication au sein des services internes de l'université d'autre part d'une approche patrimoniale des locaux. La mise en place d'un logiciel de gestion des salles à l'échelle de l'université pourrait permettre de mieux organiser la répartition et apporter une certaine flexibilité au sein de l'université. Cette vision globale sur la répartition des locaux à l'intérieur des établissements est actuellement absente.
- Un système de calcul des dotations théoriques de fonctionnement (SAN REMO), basé sur les surfaces consacrées à l'enseignement qui favorise l'augmentation du nombre de m².
- Des contrats de plan Etat-Région ayant pendant longtemps favorisé la démocratisation de l'enseignement supérieur avec la création importante de surfaces supplémentaires.

⁴ Ce pourcentage d'utilisation des locaux est calculé à partir d'une occupation théorique minimale de 1 120 heures/an.

2- Une gestion non optimale des moyens financiers

a- L'exemple du campus de Jussieu

L'exemple de la rénovation du campus de l'université Paris 6 (partagé jusqu'en 2006 avec l'université Paris 7) dit « gril de Jussieu », est symptomatique des difficultés que pose l'immobilier universitaire, des contraintes qui s'imposent et des coûts et retards induits par un manque de flexibilité. Rappelons que le campus de Jussieu, situé sur le front de Seine, dans le 5^{ème} arrondissement de Paris, jouit d'une situation exceptionnelle mais est soumis à de fortes contraintes inhérentes à cette localisation centrale.

Le campus construit à partir des années 1960 est destiné à regrouper les facultés scientifiques de Paris. Dès les années 1990, du fait de l'état des bâtiments mais avant tout du scandale de l'amiante⁵, l'Etat s'engage dans une importante opération de désamiantage et de restructuration de 190 000 m² en plein cœur de Paris. L'opération, de par son ampleur et sa complexité, fait l'objet d'un financement spécifique et de la mise en place d'une structure pour en assurer la maîtrise d'ouvrage : l'EPCJ (Etablissement public du campus de Jussieu). En 1996 sont lancés les travaux de désamiantage planifiés pour durer 36 mois. En 1998 sont ajoutés au programme de désamiantage, des travaux de restructuration du bâti.

La conception et la programmation de l'opération de restructuration du campus se sont faites sans vision d'ensemble du fait de l'absence de maîtrise d'ouvrage au début de l'opération et de l'absence d'études préalables solides. De plus, l'articulation de l'opération de Jussieu et de l'opération de la ZAC Rive gauche destinée à accueillir l'ensemble des composantes de l'université Paris 7 qui quittait dès lors Jussieu, a complexifié d'autant la situation. Enfin, les opérations de restructuration ont nécessité pour assurer la continuité des missions de recherche et d'enseignement, des prises à bail.

Tous ces éléments combinés expliquent le dérapage de l'opération, l'allongement de sa durée (rappelons que les travaux devraient s'achever en 2016 soit 20 ans après leur lancement) et l'augmentation du coût prévisionnel passé de 591 M€ en 1998 à 1 730 M€ à l'heure actuelle.

En mettant en lumière les manquements dans la gestion des projets universitaires, le « cas » Jussieu a permis de faire prendre conscience de la nécessité de « professionnaliser » les intervenants et les méthodes sur des opérations si complexes.

b- Une trop grande dispersion des financements

Les universités sont à l'heure actuelle, très dépendante des dotations budgétaires, leurs capacités propres de financement étant très limitées.

Il y a pour l'heure une véritable dispersion des financements. Dispersion du fait de la diversité des financeurs, de la diversité des calendriers, de la spécialisation des financements. Dès lors, aucune marge de manœuvre n'est laissée à l'université afin de planifier ses besoins et d'utiliser les financements en vue des objectifs définis.

Voici les différents types de financements :

⁵ L'amiante désigne les minéraux à texture fibreuse utilisés pour protéger les bâtiments du feu et qui se révéla, après études, dangereux pour la santé et responsable de cancers.

- Les budgets de construction, de réhabilitations lourdes et d'extension sont fournis par les contrats de plan Etat-Région (CPER) associant Etat et collectivités territoriales au premier rang desquelles la région. Dans les CPER 2007-2013, l'enseignement supérieur et la recherche constituent avec une enveloppe de 2 262 M€ consacrée à l'immobilier le deuxième domaine financé. Les universités, bien qu'intégrées au processus d'élaboration des CPER, n'en sont pas signataires.

Quelques gros chantiers universitaires de construction, réhabilitations lourdes et extension, sont gérés et financés en propre par l'Etat (Jussieu).

- Les financements de mise en sécurité sont gérés par la DGES (Direction générale de l'enseignement supérieur) et font l'objet de plans spécifiques. La succession de plans a permis d'améliorer la situation parfois critique des établissements. De nouvelles dispositions réglementaires relatives à l'accessibilité, au désamiantage, aux normes environnementales, nécessitent des investissements massifs.

Focus : plans successifs de mise en sécurité

Plan 1996-1999 de 335,8 millions d'euros visant à lever les avis défavorables des commissions de sécurité. On enregistre par ailleurs une baisse des avis défavorables.

Plan 2000-2006 de 455 millions d'euros pour la mise en œuvre de schémas directeurs de sécurité. Quatre mises aux normes prioritaires ont été définies : sécurité sèche incendie, sécurité sèche hors incendie, maintenance lourde (structure des bâtiments, équipements type chaudière), restructuration (réorganisation des activités)

Plan d'urgence 2005 de 110 millions d'euros. Plan exceptionnel pour la mise en sécurité immédiate de locaux en état de fermer ou de causer des accidents.

Travaux de mise en sécurité en 2006, 2007, 2008.

Plan de relance 2009 de 225 millions d'euros.

- Les crédits de logistique (entretien courant et fluides) qui relève de la dotation globale de fonctionnement annuelle attribuée aux établissements.
- Les crédits de maintenance alloués par le ministère dans le cadre des contrats quadriennaux avec des montants de dotations définis jusqu'en 2009 à partir des surfaces et de l'état du bâti.

D'autres financements budgétaires annuels secondaires sont également accordés dans le cadre de l'immobilier universitaire :

- Les financements de partenariats publics/privés permis par la loi de responsabilité des universités et qui atteignent 370 millions d'euros en 2010.
- Les constructions hors CPER.
- Les budgets spécifiques de dévolution du patrimoine visant à la mise en sécurité du patrimoine accordé aux universités dans le cadre de la dévolution.
- Le financement de l'EPCJ et de l'EPAU.
- Le financement du logement étudiant inscrit au CPER 2007-2013, en forte augmentation depuis 2008.
- Le financement de l'accessibilité des bâtiments aux personnes à mobilité réduite.

c- D'autres financements exceptionnels sont mis en place : le plan campus

Le plan campus, présenté en janvier 2008, est un plan exceptionnel concernant l'immobilier de l'enseignement supérieur et visant par des dotations spéciales, à faire émerger des pôles universitaires d'excellence de niveau international.

Le financement du plan est assuré d'une part par le produit de la vente de 3% du capital de la société EDF par l'Etat (3,7 milliards d'euros) et par un financement spécifique (attribution de 1,3 milliards d'euros) dans le cadre du grand emprunt. L'enveloppe totale de l'opération atteint 5 milliards d'euros.

Les universités ou PRES candidats font connaître au ministère le projet de développement de leur campus (rapprochement de sites universitaires, construction de bâtiments destinés à accueillir un pôle de recherche de pointe,...).

Les candidatures sont examinées par un comité de huit experts (universitaires, chercheurs, salariés du privé) et sélectionnées suivant 4 critères :

- L'ambition scientifique et pédagogique
- L'urgence de la situation immobilière
- Le développement de la vie du campus
- L'insertion du projet dans le territoire

Douze campus ont été sélectionnés parmi lesquels le projet « Campus Condorcet Paris Aubervilliers », le projet du campus de Saclay, le projet « Lyon cité Campus »,...

Cinq campus prometteurs et quatre campus innovants ont également été sélectionnés : Clermont-Ferrand,...

d- Une direction à plusieurs têtes et des équipes mal organisées sur le terrain

Nous l'avons vu, les crédits accordés à l'immobilier universitaire sont gérés par différents organismes. En l'absence d'un service spécifiquement dédié à la politique immobilière, on observe un éclatement des lieux de gestion. A titre d'exemple, la DGES (Direction générale de l'enseignement supérieur) en charge des mises en sécurité de l'immobilier universitaire est structurée de la manière suivante :

- Les dossiers immobiliers sont gérés au sein de trois sous-directions relevant de deux services, le chef de service du pilotage et des contrats étant chargé de la coordination d'ensemble ;
- Un bureau de l'expertise immobilière lui est en outre directement rattaché.
- Il convient d'ajouter une mission « partenariats public-privé » (PPP) placée directement auprès du directeur général ainsi que de manière très récente une mission « immobilier » directement rattachée au cabinet de la ministre et ayant en charge le pilotage et la coordination de l'Opération campus.

Au niveau des universités, la fonction immobilière est mal organisée. Deux bémols à ce constat global. D'une part, la situation est variable entre les universités et d'autre part, la situation s'est sensiblement améliorée depuis la loi LRU de 2007.

Pour autant, de nombreuses critiques peuvent être formulées à l'égard de l'organisation des services immobiliers et de leurs performances :

- Le pilotage de la politique immobilière est sous-dimensionné (manque important de cadres de catégorie A pour ces fonctions, concentration des effectifs sur la gestion des locaux et des petits travaux)

- L'externalisation (contrats d'entretien, de réparation, nettoyage des locaux, espaces verts) est mal gérée : pas de connaissance des coûts complets,...
- Absence d'une structure organisée regroupant et permettant des collaborations entre direction du patrimoine, service technique, service logistique, service intérieur

Une définition claire des services, des rôles de chacun et la constitution de personnels possédant les compétences nécessaires doit être recherchée. La structuration des services pourrait idéalement être décomposée de la manière suivante

- Management des équipes de la fonction patrimoniale
- Pilotage de la politique immobilière
- Construction et opération de maintenance lourde
- Maintenance et gestion physique des locaux
- Gestion locative
- Gestion des contrats d'externalisation
- Gestion de la sécurité, de l'hygiène, du développement durable (contrats de performance énergétique,...)

3- Les contraintes qui pèsent sur la gestion du patrimoine

Les établissements se heurtent à de nombreuses contraintes tenant nous l'avons vu à la multiplicité des canaux actuels de financement et à la complexité des structures de gestion.

A cela vient s'ajouter la complexité juridique du monde universitaire. Les domaines universitaires peuvent être assimilés à des millefeuilles juridiques où les statuts de propriété, le type de domanialité, l'affectation des biens, les structures d'organisation peuvent varier d'un site à l'autre. Cet enchevêtrement juridique ne peut être source que de blocages. Tour d'horizon...

a- La propriété des biens immobiliers

Les biens universitaires, à l'exception des biens pris à bail auprès de personnes privées, relèvent du régime de la propriété publique, qu'ils appartiennent à l'Etat, aux collectivités ou en propre aux universités. La propriété publique est protégée par les principes d'incessibilité à vil prix à des personnes poursuivant des fins d'intérêt privé et d'insaisissabilité des biens.

L'utilisation et la gestion du patrimoine varient suivant que les universités détiennent la pleine propriété ou non du patrimoine.

Une partie des biens appartiennent aux universités. Ces acquisitions peuvent se faire à titre onéreux, à titre de

dons ou de legs et enfin en application de l'article L. 719-14 du Code de l'Education.

- L'acquisition à titre onéreux qui requiert l'accord du service des domaines⁶ pour les acquisitions dépassant un montant estimé dépassant 75 000⁶ en valeur vénale. L'avis est établi si les conditions financières de l'opération et le choix des emplacements et des constructions existantes sont jugées adéquates et conformes aux orientations de la politique immobilière de l'Etat. La conclusion des contrats relève de l'ordonnateur principal après avis conforme du conseil d'administration pour les EPSCP ne bénéficiant pas des RCE et du président de l'établissement dans les autres cas. En cas de recours à l'emprunt, l'accord du Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche et du Ministère du budget est exigé. On observe que la décision ne se prend qu'après accord de l'Etat qui joue un rôle important. La constitution d'un patrimoine est dans ce cas longue et difficile et soumise à autorisations.
- L'acquisition par dons ou legs : les établissements publics de l'Etat peuvent accepter ou refuser librement les dons ou legs qui leurs sont faits sans charges, conditions⁷ ni affectations particulières. Dans le cas contraire, si le don ou le legs est grevé de charges, de conditions ou d'affectations particulières, l'acceptation ou le refus est autorisé par arrêté du ou des ministres de tutelle de l'établissement public. Les universités qui acceptent les dons et legs doivent être capables d'en prévoir le coût à long terme (maintenance).
- Le transfert de propriété au titre de l'article L.719-14 du Code de l'Education ou dévolution du patrimoine (Voir la partie 2).
- Le transfert des biens appartenant aux collectivités territoriales. L'université peut également être intéressée par des biens appartenant aux collectivités territoriales. L'article L.719-14 du Code de l'Education ne traite pas de ce point. Il est nécessaire dans ce cas de se référer aux règles de la propriété publique. Si le bien appartient au domaine privé de la collectivité territoriale, l'échange ou la vente ne sont soumis à aucune contrainte. Si le bien appartient au domaine public de la collectivité, il est nécessaire de déclasser le bien afin d'opérer la vente sous peine de se opposer au principe d'inaliénabilité du domaine public.
La cession ou l'échange des biens entre personnes publiques peut se faire à un prix inférieur au prix du marché ou à titre gratuit comme dans le cas de la dévolution.

Une partie des biens n'appartiennent pas aux universités :

La mise à disposition des biens par l'Etat :

Jusqu'à la fin 2008, l'Etat **affectait et attribuait** aux universités les terrains et bâtiments nécessaires à l'exercice des activités et missions de service public⁸. Les établissements d'enseignement supérieur, suivant l'article L.762-2 du Code de l'Education⁹, exerçaient à l'égard de ces locaux, les droits et obligations du propriétaire à l'exception du droit de disposition et d'affectation des biens. En d'autres termes, l'université bénéficiait d'un régime très proche de la propriété sur ces biens mais ne disposait pas du droit d'aliéner ou de modifier l'affectation des biens.

⁶ Le service des domaines

⁷ Par exemple des clauses accordant au légataire des avantages sur le domaine public.

⁸ Articles R.81 à R.91 du Code du Domaine de l'Etat (CDE).

⁹ Issu de l'article 10 de la loi n°89-486 du 10 juillet 1989 d'orientation sur l'éducation.

Droits et non-droits des établissements jusqu'en 2008	
Droits	Non-droits
Fixation des redevances pour occupation du domaine public	Interdiction d'aliéner
	Interdiction de modifier l'affectation
	Interdiction de délivrer des autorisations constitutives de droits réels

Depuis le 1^{er} janvier 2009, les modalités de **mise à disposition** des biens immobiliers de l'Etat au profit des universités ont été modifiées par le décret n°2008-1248 du 1^{er} décembre 2008. Le principe d'affectation est remplacé par un **régime conventionnel de mise à disposition**.

La demande de mise à disposition d'immeubles appartenant à l'Etat nécessite la conclusion d'une convention. La demande en est faite par l'université au préfet du département qui procède à l'instruction. La convention est passée entre le préfet, le président de l'université, le représentant de l'administration chargé du domaine. La durée de convention est fixée librement par les signataires sauf dans le cas d'un immeuble de bureaux ou elle ne peut pas dépasser une durée de 9 ans.

La convention d'utilisation doit indiquer l'utilisation qui sera faite de l'immeuble, les conditions financières de la mise à disposition de l'immeuble, les obligations incombant à l'établissement utilisateur. Une convention modèle précise que pour l'entretien et la réparation, l'université supporte la charge des dépenses d'entretien courant et de petites réparations, convient de la programmation pluriannuelle de travaux avec le propriétaire, réalise les grosses réparations de l'article 606 du Code Civil avec des dotations inscrites dans son budget. Dans les faits, l'utilisateur supporte donc les charges du propriétaire. Le nouveau type de convention a pour objectif de conduire les universités à mener une politique immobilière responsable. Pour cela, le paiement des loyers au prix du marché devient la nouvelle règle. L'usage est réservé au service désigné, l'occupation par un tiers est permise après accord du propriétaire. La convention peut prendre fin de manière anticipée en cas d'intérêt public (décision du préfet), de non-paiement à l'échéance du loyer ou de non-respect d'une obligation dans un délai de 6 mois après mise à demeure, à l'initiative de l'université moyennant un préavis de 6 mois. En cas de manquement, des pénalités financières peuvent être octroyées.

Cette évolution juridique et ce passage du régime d'affectation au régime de mise à disposition ont des conséquences profondes. L'université n'est plus seulement « consommatrice » des biens de l'Etat mais elle devient impliqué et responsable de l'immobilier de l'Etat. Les conséquences financières du paiement des loyers au prix du marché doit conduire à une politique rigoureuse.

Certains biens peuvent être mis à disposition par des collectivités auquel cas, une convention est passée entre l'université et l'établissement. Une convention type doit détailler les conditions financières de la mise à disposition (gratuité ou non), les conditions de la mise à disposition du bien, les droits et obligations des parties (obligations d'entretien, ...). A titre d'exemple, le bâtiment de la Sorbonne est propriété de la ville de Paris depuis le 19^{ème} siècle.

Les biens peuvent également être pris en location par les universités auprès de personnes privées, ce qui est reconnu par le Code Général de la Propriété des Personnes Publiques (CG3P). Les prises à bail des personnes publiques sont soumises à l'avis du service des domaines si l'opération envisagée excède 12 000€ de loyer annuel charges comprises¹⁰.

¹⁰ Suivant le décret du 14 mars 1986.

A titre d'exemple, l'opération de désamiantage du campus de Paris Jussieu a nécessité 400 prises à bail afin de déménager les sites d'enseignement, les laboratoires de recherche et l'administration pendant la durée des travaux.

b- Domaine public et domaine privé

Exemple introductif : une université devenue propriétaire de son patrimoine souhaite, afin de dégager des liquidités en vue d'un investissement, vendre l'un des bâtiments de son campus. Premier cas de figure, le bâtiment se situe sur le domaine privé. De ce fait, l'université peut vendre le bien à sa valeur marchande. Deuxième cas de figure, le bâtiment fait partie du domaine public. Dans ce cas s'applique le principe d'inaliénabilité du domaine public bloquant toute tentative de vente (si ce n'est en cas de déclassement comme nous le verrons).

L'appartenance d'un bien au domaine public ou au domaine privé pour une personne publique, en l'occurrence l'université, détermine le régime juridique applicable et les différents modes de gestion envisageables. Le régime juridique est d'ordre public ce qui ne permet pas d'y déroger et est régi par le Code Général de la Propriété des Personnes Publiques (CG3P).

Quels biens appartiennent au domaine public ?

L'appartenance d'un bien au domaine public est soumise à la satisfaction de deux critères cumulatifs :

- L'appartenance du bien à une personne public
- L'affectation du bien soit à l'usage direct du public, soit à un service public

De manière extensive, font également partie du domaine public :

- Les biens des personnes publiques qui constituent un accessoire indissociable d'un bien appartenant au domaine public. Le lien doit être physique et fonctionnel (théorie de l'accessoire). Par exemple, un lieu d'hébergement situé dans un bâtiment universitaire peut faire partie du domaine public.

Tous les biens des Universités relèvent de la propriété d'une personne publique que ce soit l'Etat, les collectivités territoriales ou les universités elles-mêmes. Partant de ce premier critère, appartiennent au domaine public, les locaux affectés au service public de l'enseignement supérieur et de la recherche (amphithéâtres, salles de cours, bibliothèques, laboratoires, terrains de sport,...) et les locaux accessoires à ces biens (logements étudiants, cafétérias, voies de circulation, parcs de stationnement,...)

Quels biens appartiennent au domaine privé ?

Par défaut, les biens ne relevant pas du domaine public appartiennent au domaine privé. De ce fait, appartiennent au domaine privé, les biens mis à disposition des entreprises (pépinières, incubateurs) s'ils sont dissociables des biens relevant du domaine public.

c- Les effets de la domanialité publique ou privée

Pour le domaine public : les biens appartenant au domaine public sont imprescriptibles et inaliénables. Trois exceptions visent à alléger ces principes : la cession amiable entre personnes publiques, l'échange de biens entre personnes publiques, l'échange de biens avec des biens appartenant à une personne privée ou relevant de la domanialité privée. Autre possibilité, sortir le bien du domaine public : déclassement du bien au terme d'une fin

d'affectation constatée par un acte formel.

Conséquence sur le mode de gestion : impossibilité de recourir à la constitution de baux civils ou commerciaux sur le domaine public et impossibilité de vendre les biens. Seules les autorisations d'occupation temporaire sont envisageables.

Pour le domaine privé, l'aliénation est possible sous réserve du principe d'incessibilité à vil prix (un bien ne peut être vendu à un prix inférieur à sa valeur).

Le cas des entreprises :

Afin de développer leurs ressources, de nombreuses universités envisagent de développer sur les campus, des pépinières d'entreprises et de louer les locaux affectés. Comme nous l'avons vu, la location ne peut se faire que pour des locaux du domaine privé. La valorisation est donc dans ce cas plus intéressante sur le domaine privé. L'implantation de la pépinière sera fonction du type de domaine.

Nous l'avons vu, un site universitaire restreint géographiquement, peut connaître de nombreuses variations en termes de propriété ou d'affectation du domaine. Ces distinctions ont des conséquences importantes sur la gestion et les possibilités de montages de projets. Depuis peu viennent s'ajouter une nouvelle strate à ce millefeuille : les PRES.

d- Une nouvelle strate : les PRES

Les PRES (Pôles de recherche et d'enseignement supérieur) sont des regroupements d'établissements publics à vocation de recherche et d'enseignement supérieur, destinés à faire coopérer ces acteurs, à mutualiser leurs moyens et à accroître leur visibilité sur le plan national et surtout international.

La naissance des PRES résulte d'une réponse à l'un des problèmes majeurs du système supérieur français : la dispersion géographique et l'éclatement des moyens d'enseignement et de recherche qui empêchent bien souvent les établissements d'atteindre la taille critique nécessaire à la performance dans le monde concurrentiel du supérieur. Identifié comme un facteur majeur de déficience, la constitution de PRES doit permettre aux établissements d'atteindre une taille critique suffisante.

Les PRES ont été créés en 2006 par la loi d'orientation de programme et de recherche et codifiés dans le code de la Recherche. Ils sont présentés en ces termes dans la loi :

« Plusieurs établissements ou organismes de recherche ou d'enseignement supérieur et de recherche, publics ou privés, y compris les centres hospitaliers universitaires ainsi que les centres de lutte contre le cancer, et dont au moins un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel, peuvent décider de regrouper tout ou partie de leurs activités et de leurs moyens, notamment en matière de recherche, dans un pôle de recherche et d'enseignement supérieur afin de conduire ensemble des projets d'intérêt commun ».

La loi précise également que les PRES peuvent être français mais également européens.

Les PRES résultent dans les faits de conventions signées entre les établissements partenaires et auxquels peuvent se joindre d'autres acteurs du monde économique que sont les entreprises, les collectivités territoriales et les associations. Ces pôles peuvent prendre la forme d'un groupement d'intérêt public (GIP), d'un établissement

public de coopération de coopération scientifique (EPCS) ou d'une fondation de coopération scientifique (FCS).

On compte 21 PRES au début de l'année 2011 dont 3 FCS¹¹ et 18 EPCS¹² regroupant près de 60 universités, des établissements (I.E.P, ENSAM, instituts nationaux polytechniques,...), des centres hospitaliers. Les EPCS contrairement aux GIP et FCS peuvent obtenir la délégation de la délivrance des diplômes et assurent la pérennité de la coopération par la création d'un établissement public.

L'objectif assigné aux PRES est de donner une vision internationale aux établissements qui le constituent et pour cela de rompre avec l'éparpillement des établissements sur le territoire et de faire émerger des sites d'élite. Le développement des PRES doit conduire logiquement à des politiques de mutualisation et de regroupement dans les domaines de la gestion administrative et de la gestion patrimoniale ainsi que l'accès à des établissements possédant des tailles critiques nécessaires aux investissements.

De ces mouvements récents, on voit se dessiner le nouveau visage des structures universitaires avec une tendance lourde à la constitution de regroupements d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche, la mise en commun de moyens et la création de projets communs afin de favoriser l'essor de pôles géographiques importants.

Un mouvement se dessine pour l'immobilier universitaire avec la constitution des PRES : la constitution d'ensembles universitaires plus importants.

Un rôle pas encore clairement défini :

Même s'il ne fait pas de doute que le développement des PRES et leur influence dans la gestion et l'organisation des établissements d'enseignement et de recherche est inéluctable, la législation reste encore floue sur leurs possibilités d'actions et des évolutions législatives sont attendues.

Les PRES sont soumis, comme tous les établissements publics, au principe de spécialité. De ce fait, l'intervention des PRES se limite aux compétences qui lui ont été reconnues.

L'article L.344-1 du Code de la Recherche énonce que le PRES a comme rôle d'assurer :

« 1- *La mise en place et la gestion des équipements partagés entre les membres fondateurs et associés participant au pôle*

2- La coordination des activités des écoles doctorales

3- La valorisation des activités de recherche menées en commun

4- La promotion internationale du pôle »

L'attribution de compétences en matière immobilière n'est pas citée expressément. Cependant, l'évocation de « *la mise en place et la gestion des équipements partagés* » laisse à penser que la mission de rénovation et de gestion du patrimoine peut faire partie de leurs prérogatives. Une clarification des statuts et des missions des PRES est en cours.

La dévolution du patrimoine telle que fixée par la loi ne bénéficie pas à l'heure actuelle aux PRES. Elle bénéficie seulement aux EPSCP¹³ et aux établissements publics administratifs¹⁴ ayant des missions d'enseignement supérieur et de recherche et bénéficiant des responsabilités et compétences élargies (RCE)¹⁵.

¹¹ Les 3 FCS sont Dijon/Besançon, Paris Sciences et Lettres Quartier Latin, Sorbonne Universités.

¹² 18 EPCS dont entre autre ParisTech (HEC, Polytechnique), UniverSud Paris, Aix-Marseille Universités,...

¹³ En vertu de l'article L.719-14 du Code de l'Éducation.

¹⁴ En vertu de l'article L.711-9 du code de l'éducation.

A l'heure actuelle et dans le cas où des PRES se seraient vu reconnu la compétence pour gérer le patrimoine immobilier des établissements membres, leur intervention pourrait se faire suivant ces procédures :

- Dans le cas où les universités membres du PRES sont propriétaires de leur patrimoine, elles peuvent par convention, en confier la gestion à un tiers (le PRES) et peuvent même octroyer des droits réels.
- Dans le cas où les universités sont gestionnaires de leur patrimoine et non propriétaires, elles donnent au PRES pour mission la valorisation du domaine dans le cadre d'une convention particulière.
- L'Etat met directement le patrimoine immobilier des universités à disposition du PRES. La convention de mise à disposition est conclue entre l'Etat et le PRES.

Même si les différentes solutions sont pour le moment envisageables, il y a fort à parier que les universités optant pour la dévolution du patrimoine seraient peu enclines à se séparer de cette prérogative et de la souplesse de gestion induite, pour la confier à un organisme de gestion intermédiaire entre l'université et l'Etat.

Le PRES pourrait permettre la constitution d'une équipe immobilière spécialisée sur la gestion immobilière à l'échelle du PRES ce qui permettrait une mutualisation des moyens.

¹⁵ L'obtention des RCE nécessite d'une part de dispenser des formations conduisant à l'attribution d'un diplôme de master ou de doctorat et d'autre part, de disposer d'une école doctorale ou d'au moins une unité de recherche. Ces deux conditions sont cumulatives.

DEUXIEME PARTIE

Le choix de la dévolution et ses modalités d'application

1- L'exemple de l'université Stanford (CA) : une gestion rationnelle et optimisée du patrimoine immobilier

a- Une université privée

L'Université Stanford est située en Californie, sur le territoire de la commune de Palo Alto dans la Silicon Valley.

L'université figure dans le peloton de tête des meilleures universités du monde et occupe la deuxième place du classement académique des universités mondiales par l'université Jiao Tong de Shanghai (première place dans le domaine de l'informatique).

Stanford, fondée en 1891, est une université privée. Son budget est alimenté en partie par l'Etat (part bien plus réduite que pour les universités publics), les dons, les brevets, les coûts d'inscription à l'université, la dotation en capital placé (endowment fund).

Avec un budget de 368,2 millions de dollars pour l'exercice 2010/2011, l'université dispose de ressources financières conséquentes. Pour autant, les frais et les investissements immobiliers doivent être gérés et rationalisés.

b- Un patrimoine immobilier conséquent

Le campus de Stanford est une véritable ville dans la ville. L'université occupe 32 km². A titre de comparaison, la ville de Versailles occupe 26 km². Sur ces 32 km², on compte 78 km de routes, 3 lacs ou étendues d'eau, un arboretum, un parcours de golf, des monuments historiques, 700 bâtiments principaux, 19 bibliothèques abritant plus de 8 millions d'ouvrages, un poste de police, une caserne de pompier, un centre médical, un stade de 50 000 places,...

A ce campus principal situé à Palo Alto, s'ajoutent la Hopkins Marine Station située à Pacific Grove, un terrain de 5 km² situé à Portola Valley,...

Le campus est un lieu de vie (résidences étudiantes, lieux d'activités,...) puisque 95 % des 7 000 étudiants « undergraduate » et 52 % des 8 500 étudiants « graduate » vivent sur le campus durant l'année universitaire.

Vue aérienne du campus principal



Stade de Stanford (Capacité : 50 000 places)



Campus principal



c- Une équipe de professionnels de l'immobilier

Pour gérer cette « ville », la fonction immobilière est organisée. On compte parmi les acteurs de l'immobilier :

- Un département de management des projets
- Une équipe de managers financiers
- Un service des dons, legs et héritages
- Une équipe de managers énergie et développement durable
- Un architecte et un paysagiste
- Des équipes de maintenance des bâtiments et des terrains

A cela s'ajoute toutes les externalisations mises en place.

d- Une gestion professionnelle obligatoire

L'Université Stanford dispose d'un budget de 368.2 millions de dollars pour l'année universitaire 2010/2011.

Le budget n'est généralement pas entièrement consommé et est reporté en partie sur l'année suivante. Au cours de l'exercice 2008/2009, 81% du budget a été dépensé.

Pour 2010/2011, le budget est réparti comme suit :

- recherche académique (51%),
- infrastructures (23%),
- formation académique (17%),
- logement (8%)
- activités étudiantes et athlétiques (1%).

Pour ce qui est du budget destiné à l'immobilier :

- 72% est affecté aux nouveaux bâtiments en construction,
- 24% pour les infrastructures (bibliothèques, stades, salles de congrès,...)
- 4% pour les rénovations

Le faible pourcentage affecté à la rénovation laisse à penser, compte tenu de l'importance du patrimoine bâti, que le patrimoine est en bon état d'entretien et subi donc des travaux réguliers de maintenance et d'entretien.

La bonne gestion du patrimoine nécessite une connaissance parfaite de celui-ci. L'existence d'un fichier du bâti de l'université permet cela. Le fichier détaille pour chaque bâtiment :

- La description du bâtiment (architecture, localisation)
- La situation juridique
- L'affectation du bâtiment (destination)
- L'utilisation du bâtiment (nombre d'heures d'utilisation,...)
- Le niveau technique
- Les travaux à réaliser, les mises aux normes

Un programme immobilier est mis en place en fonction des besoins. Pour l'année 2009/2010, on recense 29 bâtiments inscrits au programme immobilier :

- une grande salle de concert (en construction),
- le centre pour enfants Madera Grove (en construction),
- centre pour les nanotechnologies (achevé), un parking en construction
- ...

Le financement des projets, la réalisation de travaux ou la maintenance du patrimoine sont assurés régulièrement grâce à une allocation optimale des moyens financiers aux besoins immobiliers. Le travail commun des équipes financières et immobilières de l'université est sur ce point indispensable. Le lancement de projets immobiliers est conditionné par le dégagement de ressources financières. Les projections immobilières et financières se font à un horizon de 3 années mis à part pour quelques projets importants qui nécessitent des programmations plus longues.

Plan immobilier à 3 ans :

			Project Funding Source						Annual Continuing Costs	
				Gifts		University Debt				
	Estimated Project Cost	Capital Budget 2010/11	Current Funds ¹	In Hand or Pledged	To Be Raised	Service Center/ Auxiliary Debt	Academic Debt	Resources To Be Identified ²	Debt Service	Operations & Maintenances ³
Projects in Design & Construction	795.9	265.1	153.7	507.3	21.3	8.6	105.0		7.2	14.3
Forecasted Projects	221.8	15.9	35.8	30.1	34.5	6.4	44.0	71.0	3.2	6.9
Total Construction Plan	1,017.7	281.0	189.5	537.4	55.8	15.0	149.0	71.0	10.4	21.2
Infrastructure Programs	498.0	87.2	114.4			352.1	22.5	9.0	25.1	0.3
Total Three-Year Capital Plan 2010/11–2012/13	1,515.7	368.2	303.9	537.4	55.8	367.1	171.5	80.0	35.5	21.5

Source : Stanford real estate financial plan 2010-2013.

2- Une évolution juridique inéluctable

Certes, il serait inadéquat de comparer l'université privée Stanford et une université française pour démontrer que la gestion de l'immobilier par l'Etat est bien moins efficace qu'une gestion par l'université elle-même. Cependant, ce constat est réel et une tendance de fond conduisant à l'autonomie immobilière des universités se généralise dans tous les pays anglo-saxons et européens. C'est le choix qui a été fait par la France lors du vote de la loi LRU en 2007.

a- Une tendance générale

Les classements internationaux tels que le classement de Shanghai montrent qu'une compétition mondiale pour l'intelligence est engagée. L'enseignement supérieur et la recherche sont dans une économie technologique, un élément fondamental pour la vitalité économique d'un pays. Pour affronter cette compétition, qui ne touche pas toutes les universités françaises de la même manière (Paris 6 ou Paris 11 sont bien plus concernées que l'université de Corte), les universités se doivent d'attirer les enseignants étrangers, les chercheurs étrangers, les étudiants étrangers. Cette attractivité passe par des conditions d'accueil optimales. La qualité des infrastructures (qualité des bâtiments et équipements de haut niveau, résidences étudiantes, infrastructures culturelles et sportives) des universités joue un rôle capital pour séduire les étrangers.

Tous les pays se préparent à cette compétition et optent généralement pour le modèle de la gestion des bâtiments en propre par l'université, système le plus à même de favoriser le développement de l'université.

Le tableau synthétique suivant du type de propriété des bâtiments tend à le confirmer :

Propriétaire de l'immobilier universitaire dans des Etats membres de l'UE			
Université	Etat	Structure nationale	Propriétaire privé
Belgique Espagne Estonie Finlande (depuis 2010)* Irlande Pays-Bas Pologne République tchèque Royaume-Uni(depuis 1989)	Chypre Italie** (système souple) Lituanie Portugal (système souple) Slovénie	Danemark Suède (« Akademiska Hus)	Chypre Lituanie Pologne Slovénie Suède

Nota : Certains pays ont deux systèmes.

*La Finlande qui avait initialement opté pour une structure nationale a changé en 2010 dans le cadre d'une réforme de l'enseignement supérieur.

**Les universités italiennes disposent de l'usage gratuit et perpétuel des bâtiments et peuvent procéder librement à la location, à la vente et à la construction d'immeubles.

La plupart des pays de l'union européenne ont opté pour une détention de l'immobilier supérieur par les universités elles-mêmes, dont certains depuis 1989 (Royaume-Uni et Pays-Bas).

Les systèmes avec propriété de l'Etat sont minoritaires et ont en général assoupli le système et offert une flexibilité dans la gestion du patrimoine aux universités.*

b- D'un Etat propriétaire à des utilisateurs propriétaires

Valérie Pécresse reconnaît également que « l'Etat est un mauvais gestionnaire ». Partant de ce constat, qui n'est pas propre à l'immobilier universitaire, l'Etat est engagé depuis la loi organique relative aux finances (LOLF) du 1^{er} août 2001, dans un processus d'amélioration du pilotage de l'action publique et de renforcement de l'efficacité de la gestion publique. L'objectif est d'accroître l'efficacité de la gestion publique par la mise en œuvre du cercle vertueux de la liberté et de la responsabilité. Donner plus de responsabilités aux acteurs, universitaires dans ce cas, afin de les responsabiliser et obtenir in fine une gestion efficiente et faite par les principaux intéressés.

C'est dans ce cadre général de politique de la gestion publique que s'inscrit la loi d'autonomie et de responsabilités des universités du 10 août 2007 et son article 32 portant sur la dévolution du patrimoine immobilier aux universités. La dévolution est le complément naturel ou la suite logique de l'autonomie mise en place par la LRU que les ressources humaines et le budget. La LRU est venue renforcer ce mouvement en développant la liberté et la responsabilité des universités afin d'optimiser la gestion publique.

Rappelons que les collectivités publiques sont responsables et financent depuis un certain temps l'enseignement primaire et secondaire en France. Les mairies et les départements gèrent les écoles et les collèges français tandis que les régions ont en charge le fonctionnement des lycées. Ce mouvement concerne désormais le monde universitaire.

c- Le choix de la dévolution et les objectifs présentés

La dévolution telle que présentée par le ministère a pour but de remédier aux lacunes constatées dans la première partie. Les objectifs affichés sont l'amélioration de l'adaptabilité de l'immobilier universitaire, favoriser la gestion et assouplir les procédures touchant à l'immobilier.

Comme évoqué précédemment, les universités, soumises à la loi du 10 juillet 1989 ont les mêmes droits et obligations que ceux du propriétaire, à l'exception du droit de disposition et d'affectation des biens. En donnant la propriété des biens aux universités, la dévolution aboutit le processus engagé avec la loi de 1989 et leur permet de disposer de droits réels sur leurs biens (disposition et affectation des biens).

La dévolution apparaît comme complémentaire à l'autonomie des universités. Elle permet aux établissements volontaires, de construire une stratégie immobilière (vente de biens, location, achat) en conformité avec un horizon temporel planifié et une orientation pédagogique, scientifique et stratégique planifiée. Cet outil permet de valoriser le parc immobilier des universités, de réhabiliter, construire de manière libre. Après le transfert de la masse salariale et du budget global, le transfert de la propriété vient compléter la prise d'autonomie des universités.

L'université devient responsable de la planification et du financement de tous les projets immobiliers.

d- Le cadre juridique de la dévolution

La dévolution du patrimoine est encadrée par deux textes :

L'article L719-14 du code de l'Education, créé par l'article 32 de la loi n°2007-1199 du 10 août 2007 dite loi Libertés et Responsabilités des Universités :

Article L719-14 : *L'Etat et l'établissement de Paris-Saclay peuvent transférer aux établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel qui en font la demande la pleine propriété des biens mobiliers et immobiliers appartenant à l'Etat ou à l'Etablissement public de Paris-Saclay qui leur sont affectés ou sont mis à leur disposition. Ce transfert s'effectue à titre gratuit. Il s'accompagne, le cas échéant, d'une convention visant à la mise en sécurité du patrimoine, après expertise contradictoire. Il ne donne lieu ni à un versement de salaires ou honoraires au profit de l'Etat ni à aucune indemnité ou perception de droits ou de taxes au profit de l'Etat. Les biens qui sont utilisés par l'établissement pour l'accomplissement de ses missions de service public peuvent faire l'objet d'un contrat conférant des droits réels à un tiers, sous réserve de l'accord préalable de l'autorité administrative compétente et de clauses permettant d'assurer la continuité du service public.*

Article modifié par la Loi n°2010-597 du 3 juin 2010 – art 32 : *L'Etat peut transférer, en pleine propriété et à titre gratuit, à l'Etablissement public de Paris-Saclay, sur la demande de ce dernier, ses biens fonciers et immobiliers, à l'exclusion des forêts domaniales. Ces biens doivent être situés dans le périmètre défini à l'article 25 de la présente loi et être nécessaires à l'exercice des missions de l'établissement public. Ces transferts ne donnent lieu à aucun versement, salaire ou honoraire, ni à aucune indemnité ou perception de droit ou de taxe.*

Le décret n°2008-606 du 26 juin 2008 précise les conditions dans lesquelles certains établissements publics administratifs peuvent demander à bénéficier du transfert des biens mobiliers et immobiliers appartenant à l'Etat qui leur sont affectés ou mis à disposition :

Article 3 : *« Le transfert des biens mobiliers et immobiliers prévu à l'article L 719-14 du code de l'éducation peut bénéficier aux établissements publics administratifs disposant, conformément aux dispositions de l'article 1^{er} du présent décret, des responsabilités et compétences élargies en matière budgétaire et de gestion des ressources humaines. Il est opéré conjointement par le ou les ministres de tutelle de l'établissement, le ministre chargé des domaines et, le cas échéant, le ministre affectataire du bien transféré. »*

3- Une dévolution dans de bonnes conditions : les préalables

a- Etude de la loi : établissements et périmètre concernés

Les textes de loi précisent que la dévolution peut être obtenue par les établissements suivants, qui en font la demande : les EPSCP et les EPA dont les missions comportent l'enseignement supérieur et la recherche. La dévolution est accordée par l'Etat ou par l'EPA Paris Saclay aux universités qui en font la demande. Cette compétence est donc optionnelle.

Le transfert porte exclusivement sur les biens propriété de l'Etat qui sont affectés ou mis à disposition par l'Etat. Les biens mis à disposition par une personne autre que l'Etat (collectivité territoriale, personne privée,...) ne peuvent être transférés au titre de cette loi. Rappelons qu'en 2007, 80,8% des locaux utilisés par l'université étaient propriété de l'Etat, 15,4% étaient propriété d'un tiers (collectivité territoriale ou personne privée), 2,3 % étaient propriété propre de l'université et 1,5% faisaient l'objet d'une prise à bail. Il n'y a pas raison de penser que ces pourcentages aient fortement évolué depuis. La présence de biens, propriétés d'une collectivité à titre d'exemple, au sein d'un périmètre qui fait l'objet d'un projet, pourrait poser problème à l'université dans la conduite du projet.

Les textes de loi ne précisent pas si la demande de dévolution d'une université doit porter sur l'intégralité du patrimoine de l'Etat que l'université occupe jusqu'à la dévolution ou si une sélection peut être opérée dans les immeubles à transférer. Le risque serait de voir les universités demander la dévolution du patrimoine en bon état et de laisser les bâtiments en mauvais état à la charge de l'Etat. Dans les faits, ce doute peut être levé. Une certaine éthique de la part des présidents d'universités et des conseils d'administration, la complexité des statuts différents des biens immobiliers et la signature d'une convention à la suite de discussions entre université et Etat, rendent cette éventualité peu probable.

b- Etude de la loi : deux principes, le caractère optionnel et la gratuité

La dévolution du patrimoine est une compétence optionnelle pour les universités. Plusieurs raisons à cela. D'une part, la dévolution représente un coût important, notamment la mise en sécurité du bâti transféré, que l'Etat aurait beaucoup de difficultés à assumer si toutes les universités se portaient candidates. D'autre part, les universités ne sont pas prêtes à assumer la gestion d'un patrimoine important, de surcroît dégradé.

Réciproquement, l'Etat n'est pas tenu d'accorder la dévolution à une université qui en fait la demande. Cet accord est soumis à l'évaluation de la faculté de l'établissement demandeur d'assumer la bonne administration du patrimoine reçu.

Cependant, il n'est pas à exclure que la dévolution devienne à terme obligatoire pour les universités lorsque l'Etat jugera les universités prêtes. C'est d'ailleurs en ce sens que l'Etat conduit par des mesures incitatives les universités à se préparer progressivement à la dévolution. Une disparité des situations juridiques et de systèmes de financement entre universités est inenvisageable sur le long terme. Seule la complexité d'une telle opération et son coût financier peuvent expliquer le caractère non obligatoire de la dévolution.

Les termes de la loi précisent bien que la cession des biens de l'Etat se fait à titre gratuit et que le transfert « *ne donne lieu ni à un versement de salaires ou honoraires au profit de l'Etat ni à aucune indemnité ou perception de droits ou de taxes au profit de l'Etat* ».

Cependant, le processus de dévolution engendre des frais annexes à la charge de l'établissement demandeur. Parmi ces frais, l'audit de sécurité, l'expertise voir la contre-expertise faite par un cabinet privé afin d'évaluer la valeur du patrimoine. A titre d'exemple, l'université d'Avignon a mandaté un cabinet privé d'experts pour évaluer les 70 000 m² de leur patrimoine. Coût de l'opération, 200 000 € à la charge de l'université.

c- Les prérequis pour les universités

Structurer la fonction patrimoniale

La gestion d'un patrimoine, conséquent et hétéroclite, est lourde pour une université. L'impact potentiel de la dévolution oblige l'Etat à soumettre les universités au respect de conditions et de modalités, de manière à sécuriser les deux parties et à minimiser les risques.

C'est pourquoi l'Etat, l'Inspection générale des Finances (IGF) et l'Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR), ont imposé aux universités obtenir la dévolution, le respect d'une procédure visant à donner à ces dernières les moyens de leurs ambitions en matière immobilière.

Accéder au RCE

Le transfert de propriété nécessite d'avoir préalablement accédé aux responsabilités et compétences élargies (RCE) en matière budgétaire et de gestion des ressources humaines. L'accès aux RCE se fait, suivant l'article L.712-8 du code de l'éducation introduit par l'article 18 de la loi LRU, par délibération du conseil d'administration adoptée à la majorité absolue des membres en exercice et sous réserve de l'approbation conjointe des ministres de l'enseignement supérieur et de la recherche d'une part et du budget d'autre part. Au 1^{er} janvier 2011, seules neuf universités n'avaient pas accédé aux responsabilités et compétences élargies. La mise en place d'un budget global intégrant la masse salariale ainsi que des instruments de pilotage financier et patrimonial, induits par les RCE, sont jugés comme étant des préalables indispensables pour assumer la gestion immobilière.

Mise à niveau de la comptabilité patrimoniale

Les universités doivent avoir une connaissance fiable de leur patrimoine tant dans sa consistance (inventaire physique et juridique) que dans sa valeur (valeur vénale). L'identification physique des biens (surfaces, niveaux, localisation,...) doit être doublée d'une connaissance de leur statut et de leur régime juridique. L'identification juridique des biens universitaires peut s'avérer délicate. Les biens peuvent être propriété de l'Etat, des collectivités territoriales, de l'université. Ces biens peuvent également relever du domaine public, du domaine privé ce qui aura une incidence sur l'utilisation qui peut en être faite et sur sa valorisation. Enfin, l'identification de certains biens peut s'avérer délicate : ancienneté des titres d'affectation ou d'attribution à titre de dotation, existence de dons ou legs avec charges...

L'organisation d'une fonction support immobilière

Comme nous l'avons vu dans la première partie, l'organisation immobilière au sein de l'université se structure progressivement. L'organisation immobilière au sein de l'université doit être à même de maîtriser les éléments suivants avec la dévolution :

- la capacité de pilotage stratégique (élaboration des schémas directeurs, coopération avec les autres

universités, avec les collectivités territoriales)

- le développement du programme pluriannuel des investissements
- la connaissance et l'anticipation des besoins et des moyens de maintenance
- l'optimisation des moyens alloués
- la maîtrise des outils informatiques de gestion

Auparavant, les questions immobilières étaient généralement suivies dans les universités par les équipes de direction des finances ou de la logistique. Aujourd'hui, les universités possèdent une équipe dédiée spécifiquement à l'immobilier.

Mettre en place une politique immobilière

Déterminer le périmètre à transférer

Le périmètre à transférer : des discussions ont été menées pour connaître l'organisation future de l'université : les bâtiments indispensables à l'activité, les bâtiments potentiellement à vendre,...

Définir un schéma de mise en sécurité du patrimoine et un schéma d'accessibilité

Une convention pour chaque université doit être établie visant à définir les modalités par lesquelles l'Etat assumera la charge de la mise aux normes de sécurité, d'incendie et d'accessibilité handicapés. Dans le cas de l'université d'Avignon, les travaux de mise en sécurité ont été évalués à 3 600 000 € et les travaux pour l'accessibilité à 2 210 000 €.

Définition d'une politique immobilière

Cette exigence se traduit par la réalisation d'un schéma directeur immobilier reprenant les grandes orientations de l'établissement au sujet de la politique de maintenance et de la politique d'investissement. L'objectif est de réaliser une programmation pluriannuelle devant permettre d'optimiser et de planifier la programmation de la maintenance des bâtiments et de prévoir une politique d'investissement équilibrée.

Définition d'un programme pluriannuel d'investissement sur 25 ans

Ce programme est constitué de deux parties. D'une part, une partie diagnostic concernant les aspects architecturaux, réglementaires et financiers relatifs aux bâtiments. Il est à noter que ces éléments ne sont pas toujours évidents à fournir et notamment sur l'aspect réglementaire du fait de la perte éventuelle de titre de propriété sur des immeubles d'avant-guerre,... D'autre part, une partie prospective comprenant les orientations stratégiques que l'université souhaite faire de son parc. Les orientations se font à gros traits sur 25 ans et il va de soi que ces orientations sont modifiables et ajustables en fonction de l'évolution des besoins. La stratégie patrimoniale doit permettre d'améliorer la connaissance du parc immobilier et de mettre en lumière un programme concret de cessions, acquisitions, constructions, renouvellement. Ceci permettant également à l'université et à l'Etat de connaître les besoins et de planifier sur le long terme les investissements financiers.

Focus : le programme pluriannuel d'investissement de l'université d'Auvergne :

L'université d'Auvergne (UdA) ou Clermont 1 est la première université française à avoir obtenu la dévolution du patrimoine en avril 2011.

L'université, spécialisée dans les sciences dures (médecine, biologie,...) possède quatre ancrages territoriaux. Un campus principal composé de plusieurs bâtiments distincts localisés dans l'hyper-centre clermontois ainsi que trois pôles de dimensions plus réduites jouant un rôle de maillage du territoire : Aurillac (600 étudiants), Le Puy-en-Velay (400 étudiants), Vichy (400 étudiants).

L'UdA est l'une des rares universités françaises à connaître une croissance importante des effectifs étudiants : + 15 % en quatre ans.

Principaux projets de l'université :

- le bâtiment Jaude (6 000 m²) qui abrite à l'heure actuelle l'UFR de chirurgie dentaire sera libéré en septembre 2013 pour être restructuré afin d'accueillir une école universitaire de gestion et de management (regroupement de l'ensemble des formations, recherche), la formation continue, le département des relations internationales, le siège de la fondation de l'université d'Auvergne, le siège du PRES de Clermont.

La faculté de chirurgie dentaire sera transférée sur le site Dunant.

-Le bâtiment du CERDI (Centre de recherche et d'étude sur le développement international) auquel sera adjoint le FERDI (Fondation pour les études et recherches sur le développement international).

-Le bâtiment Gergovia qui abrite pour le moment les UFR de sciences économique, de gestion, de droit et de sciences politiques. Le bâtiment va subir une modernisation et une mise aux normes technologique pour accueillir après les travaux les UFR de droit, d'administration et de sciences politiques. Le bâtiment, disposant d'une excellente localisation en centre-ville sera mis aux normes et équipé pour accueillir des congrès et des manifestations dépassant le cadre de l'université. Il constituera un équipement ouvert sur la ville.

- le bâtiment Rotonde destiné à accueillir un nouveau projet pédagogique : la licence droit/économie/gestion ainsi que les équipes pédagogiques.

- le site Dunant, bâtiment de 55 000 m² accueillant les UFR de médecine et de pharmacie. Le site, réhabilité grâce aux crédits de l'opération campus (30M€) vise à regrouper les formations, la recherche, les entreprises et les soins cliniques du pôle santé.

- l'IUT des Cézeaux (22 000 m²) sera réhabilité.

L'université d'Auvergne se développe, se modernise, se réorganise et s'ouvre sur la ville. Ces évolutions se traduisent par les projets immobiliers présentés dans le programme pluriannuel d'investissement.

L'immobilier sert et permet ces évolutions :

-réorganisation des filières universitaires par des regroupements pédagogiques, la mise en place de nouvelles formations.

-modernisation des locaux avec la rénovation, la création d'espaces de détente, de travail, l'installation des nouvelles technologies (podcast, wifi), les aménagements extérieurs (cadre, lisibilité)

- l'ouverture sur la ville (accès aux moyens de transports avec le tramway qui dessert de nombreux bâtiments), location des amphithéâtres, salles à la ville

- création de synergies par le regroupement d'unités de recherche, d'entreprises au sein de bâtiments.

Réalisation d'une projection budgétaire à 5 ans

La projection budgétaire : cette projection se fait à gros trait sur une durée de 25 ans et d'une manière bien plus précise sur 5 ans : il s'agit de la projection budgétaire pluriannuelle (5 ans).

Ces démarches effectuées, les universités peuvent devenir candidates à la dévolution. Dans ce cas, les ministères concernés étudient le dossier, entament une phase de dialogue rapproché avec l'université en vue de la signature d'une convention bipartite. Il est à noter que la procédure fait l'objet de décisions bilatérales (Etat – universités).

Certains établissements comme l'université d'Avignon qui ont engagé le processus de mise en place de la dévolution ne se sont pas pour autant portées candidates à la dévolution auprès de l'Etat.

d- La dévolution au second trimestre 2011

Sur un plan strictement numérique, la dévolution ne rencontre pas un franc succès auprès des universités. A l'heure actuelle, seules trois universités sur 80 (Clermont 1, Toulouse 1, Poitiers) ont obtenu la dévolution. Six autres universités se sont engagées dans le processus de dévolution. L'université Paris 6 ne l'obtiendra qu'au terme de la mise en sécurité du campus de Jussieu en 2016.

Les principales craintes soulevées par la dévolution sont :

- L'obligation d'être passé aux responsabilités et compétences élargies (RCE)¹⁶ ce qui n'était pas encore le cas pour 9 universités au 1^{er} janvier 2011 et qui deviendra obligatoire au 1^{er} janvier 2012, date limite fixée par la loi LRU.
- Le temps nécessaire à la structuration au sein de l'université des prérequis de la loi : la définition d'une politique immobilière, la remise à niveau de la comptabilité patrimoniale, l'organisation de la fonction support immobilière, la consécration à cette fonction de moyens adaptés.
- L'état du patrimoine immobilier des universités : « *La remise à niveau des bâtiment, la maintenance avec la mise aux normes de la sécurité constituent un gros problème. ... Une fois la preuve que nous sommes capables de maintenir ce patrimoine et de rationaliser les choses, alors on pourra peut-être parler de dévolution du patrimoine* » estime Marc Pena, président du PRES Aix-Marseille.
- Les oppositions politiques au sein de l'université (présidence, conseil d'administration)

Cependant, la situation change et les universités consultées (Rennes 1, Lille 1) étudient la mise en place de la dévolution. Ce changement d'optique résulte d'une part de la levée des craintes initiales (mise en sécurité, financement de l'Etat) au terme des premiers processus de dévolution. D'autre part, le passage d'un régime juridique d'affectation à un régime de mise à disposition avec les conséquences qui s'en suivent (paiement d'un loyer au prix du marché), incite les universités à réfléchir sérieusement aux avantages financiers procurés par la dévolution.

¹⁶ Parmi lesquelles l'université Paris-Ouest Nanterre-La Défense

4- Les effets immédiats de la dévolution – L'exemple de la convention de l'université Paris 6

La convention de dévolution, un moyen de réorganiser et rationaliser le patrimoine.

L'Université Paris 6, Pierre et Marie Curie (UPMC), est une Université scientifique et médicale classée 41^e dans le classement de Shanghai et occupant la 7^e position dans le domaine des mathématiques. Elle bénéficie depuis le 1^{er} janvier 2009 des « compétences et responsabilités élargies » en matière budgétaire et de ressources humaines et s'est engagée dans le transfert des biens immobiliers appartenant à l'Etat. L'obtention définitive de la propriété des biens immobiliers, bien qu'acceptée par le ministère, et aura lieu au plus tard le 30 juin 2016 ou avant si les travaux de désamiantage et de réhabilitation sont achevés, une fois la vaste opération de remise en état de ces locaux principaux du campus de Jussieu effectuée.

La convention de dévolution de l'Université de Paris 6 montre bien la réorganisation du patrimoine universitaire opérée à cette occasion ainsi que l'important effort mis en œuvre au sujet de la rénovation des campus.

a- Réorganisation du patrimoine

L'UPMC obtient au terme de la dévolution ses implantations parisiennes du Vème arrondissement (totalité du campus de Jussieu), du XIIème (27 rue Chaligny), du XIIIème (47-91-105 boulevard de l'hôpital). Egalement une parcelle et deux immeubles à Orsay (Essonne), des parcelles et immeubles à Villefranche-sur-Mer –Alpes Maritimes), à Francourville (Eure et Loir), à Banyuls (Pyrénées Orientales). Le premier élément marquant est la présence dans le patrimoine occupé par l'UPMC d'implantations loin de leur base.

En revanche, l'UPMC renonce à d'autres sites dont l'Etat pourra disposer et vendre ou affecter à un autre utilisateur. Il s'agit des sites de Valensole (Alpes de Haute Provence), de Thonon-les-Bains, de la rue Cuvier dans le Vème arrondissement de Paris.

D'autres sites n'appartenant pas à l'Etat sont libérés par l'UPMC (boulevard Raspail).

La convention est un moyen de réorganiser l'immobilier universitaire en recentrant les activités en fonction des besoins et en libérant des bâtiments pas utiles qui seront soit vendus ou affectés à d'autres établissements ou ministères. Notons que l'emplacement en général des locaux universitaires est source de valeur ajoutée.

Cette organisation des biens s'inscrit dans le schéma directeur d'aménagement demandé aux universités afin d'organiser leur patrimoine.

La convention est également le moyen de remettre à neuf l'immobilier universitaire. L'Etat s'engage à procéder à tous les travaux de remise en Etat du bâti avant de donner la propriété des bâtiments à l'Université qui demande. C'est le cas pour l'UPMC pour laquelle l'Etat s'est engagé depuis longtemps à remettre en Etat le campus de Jussieu avant de transférer les biens. La maîtrise d'ouvrage des opérations de construction et de réhabilitation pour les biens hors Jussieu sont en revanche confiés par l'Etat à l'UPMC.

b- Création de nouvelles infrastructures

La convention est également l'occasion pour l'Etat de conduire l'Université à moderniser ses capacités de service et d'accueil pour les étudiants. Le rapport sur l'immobilier universitaire parisien a mis en lumière les retards de ces universités pour le logement étudiant, les services aux étudiants.

Par cette convention, l'UPMC prend comme engagement la construction d'une résidence étudiante d'une capacité de 300 places sur le campus de Jussieu. Les locaux abritant la résidence doivent être conservés 50 ans. L'UPMC s'est également engagée à élaborer un schéma directeur de la restauration universitaire sur le campus de Jussieu. Des conventions spécifiques devant être signées entre le CROUS¹⁷ et l'UPMC.

D'autres équipements existants (bibliothèques universitaires, équipements sportifs) ou à construire (learning center)¹⁸ sont accessibles aux étudiants, enseignants et personnels de l'UPMC mais également aux effectifs d'autres Universités (membres du PRES par exemple) grâce à des avenants fixés à la convention de dévolution.

Enfin, l'UPMC s'engage par la convention à fixer ses compétences en termes de gestion immobilière par la définition de sa stratégie immobilière concrétisée par la formalisation d'un schéma directeur immobilier, le renforcement du pilotage de la gestion immobilière et l'élaboration de projections financières pluriannuelles concourant à la planification des dépenses, la définition d'un schéma directeur de mise en sécurité et d'un schéma directeur d'accessibilité, une estimation des coûts d'assurance des risques immobiliers pour le patrimoine transféré.

Concernant l'élaboration de projections financières, un programme pluriannuel d'investissement sur 25 ans doit être défini. Ce schéma doit évidemment donner une orientation générale et ne pas être précis ce qui n'est pas possible. Egalement une projection budgétaire pluriannuelle sur 5 ans comprenant les éléments du programme pluriannuel d'investissement à faire sur ces 5 premières années et l'inscription d'une dotation aux amortissements du patrimoine immobilier transféré. Ceci posant la question de l'évaluation du patrimoine transféré, sujet qui laisse à controverse.

La convention de dévolution passée entre l'établissement et l'Etat permet à l'Etat de s'assurer des capacités de l'établissement de gérer son immobilier sur le long terme et le pousse à réformer son patrimoine et à mettre en place des structures (résidences étudiantes).

¹⁷ Centre régional des œuvres universitaires et scolaires.

¹⁸ Voir note de bas de page 1

TROISIEME PARTIE

Les effets sur la gestion : des changements profonds ?

Partant du constat « d'échec » de la gestion du patrimoine universitaire par l'Etat, le processus de dévolution a pour objectif d'en confier la responsabilité aux acteurs universitaires. Pour autant, il est nécessaire de mesurer l'impact réel de la dévolution sur la gestion du patrimoine immobilier et d'établir des pistes de réflexion complémentaires afin de permettre à ce processus de réussir.

1- Les nouvelles opportunités pour le développement du patrimoine

Quelles sont les opportunités offertes par la dévolution afin de valoriser le patrimoine universitaire et d'agir sur celui-ci. Rappelons que les outils utilisables pour la valorisation du patrimoine sont fonction de l'appartenance de celui-ci au domaine public ou au domaine privé comme vu dans la première partie.

a- L'aliénation rendue possible

Un premier moyen pour l'université de valoriser son patrimoine est l'utilisation de l'outil de l'aliénation. Deux règles s'imposent à ce sujet suivant que le bien appartient au domaine privé ou au domaine public. Pour un bien du domaine privé, l'aliénation est possible tandis que pour un bien du domaine public, le principe d'inaliénabilité s'impose.

Le principe d'inaliénabilité du domaine public est imposé par l'article L.3111 du CG3P afin de protéger l'affectation du domaine. Cependant, il est possible de contourner légalement ce principe. Comment faire ?

D'une part, il est possible de faire sortir un bien du domaine public et de le faire entrer dans le domaine privé par un acte administratif constatant le déclassement. Le bien doit cesser d'être affecté à l'usage direct du public ou à un service public pour que le déclassement soit opérable.

D'autre part, le principe d'inaliénabilité ne s'applique pas lorsque l'aliénation se fait entre personnes publiques. Une personne publique peut céder sans déclassement, un bien à une autre personne publique dès lors que le bien est destiné à l'exercice des compétences de la personne publique. De fait, une collectivité publique peut céder un bien immobilier affecté à un service public à une université si celle-ci en fait usage pour une mission de service public. Ainsi, l'échange de biens entre personnes publiques est autorisé.

Comme énoncé précédemment, le domaine privé d'une université est aliénable. La gestion du domaine privé est soumise aux règles du droit privé. Cependant, l'aliénation est soumise au principe de l'incessibilité à vil prix. En d'autres termes, la cession du bien détenue par une personne publique à des personnes privées ne doit pas se faire à des prix inférieurs aux prix du marché.

L'aliénation est un outil intéressant pour l'Université qui peut vendre un bâtiment universitaire dont elle n'a pas ou plus l'utilité. Cette aliénation peut se faire par simple contrat de vente. L'aliénation peut devenir également une méthode de valorisation du foncier dans le cadre d'un contrat de partenariat par exemple.

Avant la dévolution, l'aliénation des domaines publics comme privés était interdite. La dévolution ne modifie pas l'inaliénabilité du domaine public mais l'assouplit avec la possibilité de déclasser un bien pour le faire passer dans le domaine privé et le rendre ainsi aliénable. Concernant le domaine privé, les droits réels du propriétaire permis par la dévolution permettent à l'université de se séparer d'une partie de son patrimoine si besoin est.

Par ailleurs, la location de biens immobiliers relevant du domaine public n'est pas possible, que l'université soit propriétaire ou non. En revanche, les universités peuvent donner en location leur domaine privé. Avant la dévolution, cette mise en location devait nécessiter l'accord du propriétaire ce qui n'est plus le cas avec la dévolution.

Concernant la vente et la location, la dévolution apporte des possibilités et une flexibilité supplémentaire pour le domaine privé. En revanche, la dévolution ne change rien dans le cadre du domaine public.

b- Les AOT, un outil sur le domaine public

Les universités peuvent valoriser leur patrimoine : développer des projets de bâtiments, d'infrastructures,... Plusieurs types de montage sont envisageables et notamment le recours aux partenariats publics/privés.

Les autorisations d'occupation temporaire (AOT), utilisables uniquement sur le domaine public, qui peuvent être constitutives ou non de droits réels.

Le premier montage d'opération en AOT envisageable est l'AOT-LOA (Autorisation d'occupation temporaire – Location avec option d'achat). L'université autorise un prestataire privé à construire sur un terrain du domaine public appartenant à la collectivité. Dès l'achèvement de la construction, l'Université se voit louer l'immeuble. Le prix du loyer comprend la partie proprement locative mais également l'amortissement du coût de la construction et des financements intercalaires. Ce paiement du loyer se fait en échange d'un contrat de mise à disposition des locaux.

Focus : l'exemple de l'ENSTA

L'école nationale supérieure de techniques avancées (ENSTA), quitte en 2012 ses locaux du 15^{ème} arrondissement qui seront alloués au titre de l'opération majeure de regroupement des états-majors et services centraux des armées sur le site Balard. L'école s'installe sur un campus moderne de 6ha sur le site de l'école polytechnique à Palaiseau. Sont construits 36 700m² comprenant un bâtiment principal dédié à l'enseignement et à la recherche, cinq bâtiments d'hébergement destinés à accueillir 430 étudiants, un gymnase et des logements de service.

Le projet est réalisé suivant un montage de type AOT-LOA. Les 6ha du plateau de Saclay sont mis à disposition par le ministère de la Défense à un opérateur privé (groupement constitué de Génécomi, de Sogeprom, GTM, Elyo Suez, INCET et des cabinets d'architectes JB Lacoudre et Hubert Godet) suite à un dialogue compétitif. L'opérateur privé finance, conçoit, construit et assure la maintenance des locaux de l'ENSTA pendant 30 ans. L'opérateur privé signe avec l'école une convention de mise à disposition d'une durée de 30 ans commençant en septembre 2012 et prenant fin en avril 2042. En échange, l'école verse un loyer de 11 millions d'euros annuels pour la première année. A l'issue du bail, l'Etat devient propriétaire des ouvrages mais bénéficie à tout moment d'une option d'achat anticipé permettant l'acquisition du bien avant le terme du bail.

Pour ce projet, les coûts d'investissement sont fixés à 132 millions d'euros, les coûts d'exploitation (maintenance sur 30 ans) sont fixés à 130 millions d'euros, les coûts de financement à 125 millions d'euros.

Le second type d'AOT, l'AOT concessive, est fréquemment utilisé par les Universités. Il s'agit d'une autorisation accordée à un tiers d'occuper le domaine public universitaire. Contrairement à l'AOT-LOA, le tiers n'est pas rémunéré par l'Université mais par les usagers. Les revenus émanant des usagers sont supposés rentabiliser l'investissement. Il peut s'agir d'un distributeur automatique de billets, d'une librairie,... Comme nous l'avons vu plus haut, l'activité concédée doit être jugée complémentaire avec la mission de service public de l'Université.

L'AOT-LOA est une forme de la commande publique permettant à l'Université la construction ou la réhabilitation de bâtiments répondant à ses besoins. L'AOT concessive doit permettre de rentabiliser le domaine public.

L'AOT est un outil utilisable uniquement sur le domaine public. La dévolution autorise l'occupation temporaire du domaine public avec ou sans droits réels.

c- Un outil adapté : le contrat de partenariat

Un autre outil pour les universités est le contrat de partenariat. Ce contrat appartenant à la famille des partenariats public privé (PPP), consiste à confier à un opérateur privé une mission globale portant sur la construction ou la réhabilitation, l'exploitation, la maintenance, la gestion d'un équipement ou bien immatériel nécessaire à l'Université.

La mission porte sur au moins un des éléments suivants :

- le financement du projet,
- la construction ou la transformation des installations,

- l'entretien, la maintenance, l'exploitation ou la gestion

Contrairement à l'AOT, le recours au contrat de partenariat doit être justifié. Le projet doit répondre à l'un des trois critères que sont l'urgence, la complexité, le bilan avantages/inconvénients.

Le critère d'urgence ne revêt pas une définition précise et son interprétation peut être variable.

Le critère de complexité est valable lorsque la personne publique ne dispose pas des capacités pour établir le montage juridique et financier d'un projet, n'est pas en mesure de définir les moyens techniques. Les compétences du secteur privé peuvent dès lors être employées.

Le critère avantages/inconvénients peut être avancé pour démontrer les meilleures connaissances du secteur privé, l'avantage du paiement différé de la structure, la maintenance la plus adaptée sur le long terme,...

Dans les faits, l'acteur public évoque le plus souvent le critère de complexité pour justifier le recours au contrat de partenariat. Ce critère permet en outre de recourir à la procédure de dialogue compétitif.

Focus : Exemple de l'UFR de Médecine de l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines (UVSQ)

Le critère de complexité a été utilisé pour ce projet et ainsi justifier l'utilisation du contrat de partenariat. L'objectif est de regrouper toutes les composantes de l'UFR au sein d'un bâtiment de 13 400m². L'ouvrage est destiné à abriter simultanément des activités d'enseignement (1 200 étudiants, trois amphithéâtres, 10 salles d'enseignement), de recherche (1 697 m² de bureaux de recherche, 5 700m² de laboratoires de pointe) et des services communs (bureaux réservés aux enseignants et à l'administration, une cafétéria, un parking de 240 places).

Le projet présente une importante complexité technique et économique : le bâtiment doit être conçu pour être modulable dans le temps, le bâtiment doit gérer les contraintes et exigences fonctionnelles différentes comme les accès différenciés, l'isolement phonique, la gestion des flux, la création de zones de rencontre. La personne publique n'étant pas à même de mener ce projet ni d'en assurer seule la maintenance, le contrat de partenariat vise à confier cette mission à une ou des entreprises compétentes en la matière.

Dans le cadre du bâtiment de médecine de l'UVSQ, la société Origo (dont les actionnaires sont des filiales de Bouygues) s'est vu attribuer le contrat. La signature du contrat de partenariat a eu lieu le 20 novembre 2009 pour une livraison de l'ouvrage le 30 mai 2012.

Les contrats de partenariat peuvent être réalisés aussi bien sur le domaine privé que sur le domaine public. Il est possible de construire un immeuble de bureaux par contrat de partenariat sur le domaine privé. En revanche, la construction d'un bâtiment d'enseignement sur le domaine privé aura pour effet immédiat de faire passer la parcelle dans le domaine public.

Les universités peuvent également passer des contrats de partenariat sur des terrains ne leur appartenant pas. C'est le cas du centre de Clignancourt qui doit être construit sur un terrain appartenant à la ville de Paris. Enfin, dans le cadre des PRES, ou des universités pourront mettre leur foncier à disposition d'une autre université dans le cadre d'un PRES.

Le contrat peut être comme tous les contrats administratifs, modifiés unilatéralement dans l'intérêt général ce à quoi le cocontractant ne peut s'opposer. Le principe pour le service public est celui d'adaptabilité aux besoins ce qui est important dans les contrats de long terme. La contrepartie de la modification du contrat par l'administration est la nécessité pour cette dernière de compenser intégralement le surcoût pour le partenaire privé induit par cette modification. En fin de contrat, les biens sont transférés gratuitement à l'Université sous

réserve des clauses indemnitaires de résiliation anticipée.

En quoi ces contrats peuvent valoriser le domaine universitaire ?

Le contrat de partenariat doit permettre aux infrastructures publiques d'être rentables. Le constat est fait et général que les infrastructures publiques sont mal exploitées et mal rentabilisées. Pensons notamment aux gares, lieux de transit très important qui commencent seulement à être exploités (exemple du développement commercial de la gare du Nord). L'idée dans le cas d'un bâtiment universitaire sous contrat de partenariat est que le prestataire privé est autorisé à exploiter l'ouvrage pour son compte en dehors des périodes où l'administration en a besoin pour les besoins des services publics. Ainsi certains équipements universitaires peuvent être utilisés en dehors des horaires ou pendant les vacances : on pense aux amphithéâtres utilisés pour des congrès par des entreprises notamment, des salles de sport pour les clubs de la ville. C'est aussi un moyen d'intégrer pleinement l'université à la ville en en faisant non pas un objet fermé dans la ville mais un lieu ouvert sur la ville et travaillant en partenariat avec les collectivités. Par exemple l'utilisation par les scolaires des infrastructures. On pense également à l'utilisation des toits pour la production d'énergie photovoltaïque.

Des controverses naissantes sur les partenariats public-privé (PPP) :

Des réticences existent chez certains acteurs publics (collectivités, universitaires) quant à l'utilisation des PPP pour des montages d'opérations. Le surcoût de ce type d'opérations (coût de l'emprunt plus élevé pour les entreprises que pour le secteur public, marge des opérateurs,...), les défauts de construction¹⁹ et le manque d'assurances au sujet de la qualité de la maintenance sur des durées longues attisent les réticences.

A titre d'exemple, la région Ile-de-France refuse d'investir les 171 millions d'euros prévus pour le projet du campus Condorcet, dans des opérations réalisées en partenariats public-privé.

A l'inverse, on remarque une frilosité des acteurs privés pour la conclusion de partenariats public-privé directement avec les universités et sans intervention de l'Etat. C'est ce que regrette Sylvie Faucheux, présidente de l'UVSQ et de la commission développement durable de la Conférence des Présidents d'Universités. Les partenaires privés ignorent le potentiel des universités pour la réalisation de collaborations fructueuses.

2- Les changements fiscaux, assurantiels, comptables et financiers

a- Une fiscalité qui ne change pas

La fiscalité applicable à une université est de trois types : la contribution économique territoriale, la taxe d'habitation et la taxe foncière.

¹⁹ Les difficultés de construction en PPP du nouveau centre hospitalier sud francilien à Evry et Corbeil-Essonnes en sont un exemple.

La contribution économique territoriale qui a remplacé la taxe professionnelle, concerne les activités lucratives. Ces activités sont réduites pour les universités qui n'ont pas pour objet d'être lucrative. En outre, les établissements publics à caractère éducatif sont exonérés de cette taxe. En revanche, la question de savoir si les pépinières d'entreprises développées dans les universités pourraient être exonérées de la taxe se pose. Idem pour les entreprises installées sur les terrains de l'université.

Le code général des impôts exonère les EPSCP de la taxe d'habitation.

La taxe foncière sur les propriétés bâties et les propriétés non bâties n'est pas dû lorsque les établissements y affectent un service public ou d'utilité générale.

b- Evolution de l'assurance

Le principe selon lequel « l'Etat est son propre assureur » ne s'applique plus une fois la dévolution actée. Les universités propriétaires de leur patrimoine ne sont pas tenues légalement de souscrire un contrat d'assurance de « responsabilité civile ». Cette décision est pour l'heure laissée au libre choix du président et du conseil d'administration de l'établissement.

c- Le patrimoine des universités

L'évaluation du patrimoine est capital pour les universités ayant opté pour les responsabilités et compétences élargies.

La valeur des biens transférés doit être inscrite au bilan des universités qui doivent présenter un compte de résultats équilibré. L'équilibre des comptes des universités sont notamment soumis à l'évaluation du patrimoine des universités par France domaine.

France Domaine a évalué le patrimoine immobilier pour les universités propriété de l'Etat à 113, 8 milliards d'euros.

Des réserves ont été émises par les universités au sujet des expertises réalisées par France domaine. La première porte sur l'écart de temps entre les expertises des universités. Une expertise du patrimoine réalisée en 2008 ne donnera pas pour un même campus, le même montant qu'une expertise réalisée en 2011. D'autre part, la méthode d'évaluation n'est pas forcément explicitée par France domaine même si la méthode la plus fréquemment utilisée est celle de la comparaison avec des biens de nature comparable.

Dans les faits, on constate que les biens sont fréquemment sous estimés. A titre d'exemple, le patrimoine de l'université d'Auvergne a été évalué à 80 millions d'euros par France domaine. Une contre-expertise menée par un cabinet privé a fait état d'une valorisation de 400 millions d'euros du patrimoine soit un rapport de 1 à 5.

Il serait nécessaire que les expertises face automatiquement l'objet d'une contre-expertise. Il serait intéressant également que les évaluations du patrimoine soient réalisées au cours d'une même année. Enfin, une ou des méthodes communes d'évaluation devrait être mise en place.

Même si les estimations de la valeur du patrimoine de France domaine et d'un cabinet privé, les méthodes d'évaluation peuvent différer. L'université d'Avignon a procédé à une évaluation de son patrimoine. France domaine a évalué le patrimoine (70 000m² SHON) à 36 000 000 d'euros. Une contre-expertise, commanditée par l'université d'Avignon, a été réalisée par un cabinet privé d'expertise et le montant et le patrimoine a été évalué à 37 000 000 d'euros. Dans l'expertise de France domaine, les bâtiments historiques, que possède l'université

d'Avignon, été évalué à 1€ symbolique. Le patrimoine immobilier des universités bénéficie bien souvent d'une excellente localisation en centre-ville. Pensons en premier lieu aux bâtiments universitaires parisiens (Jussieu, La Sorbonne) qui se situent dans des quartiers où les prix du foncier sont très élevés. En revanche, ces bâtiments subissent l'impact de valorisation de leur activité spécifique.

Cette question de l'évaluation pose aussi la question des écarts de patrimoine entre des universités. Certaines possèdent un grand patrimoine avec une forte valeur (université Paris 6) et d'autres un patrimoine avec une faible valeur (université de Corte) ce qui pose problème sachant que les dotations sont en partie calculées sur la valeur des biens.

L'évaluation de la valeur des biens est loin d'être sans effets puisque dorénavant, les universités doivent supporter le poids de l'amortissement comptable du patrimoine.

Le choix financier pour les universités est simple : choisir le régime de l'affectation et payer des loyers au prix du marché comme convenu par la nouvelle réglementation ou abonder une dotation aux amortissements en étant propriétaire.

d- Une dotation globale de financement en lieu et place de l'ancien système

Depuis la loi de 1989, les universités ont déjà en charge les obligations de maintenance, de gros entretien et de renouvellement pour les bâtiments mis à disposition par l'Etat. Les établissements sont également responsables de la programmation de l'ensemble des opérations de maintenance.

L'évolution n'est donc pas importante mais se pose la question de la sécurisation à long terme du financement du patrimoine transféré, sujet non éclairci et qui bloque bon nombre d'universités pour s'engager dans le processus de dévolution.

L'Etat finance les travaux de mise en sécurité préalables à la dévolution et verse de manière récurrente, une contribution aux besoins induits par le patrimoine transféré (effort réel d'amortissement et besoins techniques de renouvellement).

Plusieurs pistes ont été avancées pour déterminer la méthode de calcul de la contribution au renouvellement :

- Financement ad hoc avec programme pluriannuel (4ans) d'investissement servant de base de discussion. Cependant pas d'assurance pour les établissements sur le montant alloué.
- Financement forfaitaire globalisé déterminé en fonction de la dotation aux amortissements : subvention annuelle. Cependant, obligation de discussions régulières avec l'Etat.
- Financement forfaitaire globalisé en fonction de la surface : course au m² comme vu en première partie.
- **Financement forfaitaire globalisé déterminé en fonction de l'activité hébergée : calcul sur la base du nombre d'étudiants présents et du nombre de publications.** Ce mode de calcul a l'avantage de tenir compte des fluctuations des effectifs ainsi que du dynamisme de la recherche.

C'est ce dernier mode de calcul qui a été choisi.

Dotation financière aux universités propriétaires		
Université de Clermont	Université Toulouse 1	Université de Poitiers
6,2 M€/an	5 M€/an	10,8 M€/an

Cette dotation annuelle, est versée trimestriellement pour l'année 2011, à partir de la date de la dévolution puis annuellement à compter du 1^{er} janvier 2012.

Les dotations dans le cadre des CPER 2007-2013 sont versés jusqu'à leur terme. A titre d'exemple, l'université de Clermont se voit doter de 30 M€ au titre du CPER 2007-2013.

La participation financière des régions dans le cadre du CPER ne sera plus automatique à partir de 2014. Les présidents d'universités devront obtenir des financements directement auprès des régions et sans assurance d'un financement.

Cette nouvelle dotation unique et globale offre aux universités :

- Une lisibilité sur le long terme permettant dès lors de mettre en place des projets (anticipation de la maintenance, planification de travaux lourds,...)
- Une assurance de toucher la dotation
- Une flexibilité dans le choix des investissements

En revanche, le montant de la dotation accordée n'augmente pas sensiblement. Les universités se trouvant dès lors limitées financièrement et pas à même de mener certains projets ambitieux. Le développement des ressources propres (vu par la suite) apparaît comme une évolution complémentaire et nécessaire.

3- L'évolution des responsabilités

a- La loi de 1989 : les premières responsabilités

Comme vu précédemment, l'université dispose de quasiment tous les devoirs du propriétaire depuis l'article 10 de la loi du 10 juillet 1989.

Les responsabilités, de quatre types, sont les suivantes :

- responsabilités du maître d'ouvrage (travaux et ouvrages publics)
- responsabilités au sujet des infractions pénales d'urbanisme
- responsabilités concernant les pouvoirs de police spéciale
- responsabilités pénales

Le transfert de propriété du patrimoine ne change rien aux responsabilités des universités qui devaient déjà auparavant assumer ce statut et ces devoirs.

Dressons tout de même les principales responsabilités pesant sur une université.

b- Responsabilité en tant que maître d'ouvrage

Lorsque l'université engage des travaux publics (travaux exécutés pour le compte d'une personne publique dans un but d'utilité générale), elle est responsable en tant que maître d'ouvrage. La responsabilité pèse sur elle, dans

plusieurs cas de figure :

-les dommages sont causés lors de travaux pour l'exécution desquels, une personne publique a fait appel à un entrepreneur. Dans ce cas, la responsabilité porte soit sur l'entrepreneur, soit sur l'université ou sur l'un et l'autre solidairement.

-lorsque les dommages sont causés par l'exécution de travaux ou l'exploitation de l'ouvrage par une société concessionnaire, la responsabilité repose soit sur l'entrepreneur soit sur la société concessionnaire qui se substitue dans ce cas à l'université.

Le choix du régime de la responsabilité repose sur la qualité du dommage (dommages permanents et dommages accidentels) et la qualité de la victime (participant, usager, tiers à l'ouvrage).

Exemple : Une université a mandaté une entreprise pour la réalisation de travaux publics sur un campus ouvert en ville. La construction du bâtiment sur le domaine privé ou le domaine public de l'université n'a pas d'incidence sur le régime de responsabilité.

Régime de responsabilité	
Dommege subi par un participant (ex : ouvrier du bâtiment)	La charge de la preuve pèse sur la victime. Le régime est strict pour la victime.
Dommege causé à un usager (ex : étudiant)	C'est au maître d'ouvrage de démontrer qu'aucune faute n'a été commise pour s'exonérer de toute responsabilité au titre d'un défaut d'entretien normal.
Dommege causé à un tiers (ex : passant)	Régime de la responsabilité sans faute : les tiers auront droit à réparation dès lors que le lien est établi entre les travaux et le dommege.

Les universités peuvent être exonérées de responsabilités si : le dommege est due à un événement de force majeure (démontrer les caractères d'extériorité, d'imprévisibilité et d'irrésistibilité), la victime est responsable du dommege (usage inadéquat de l'ouvrage, imprudence de l'usager,...).

c- Responsabilités au sujet des infractions pénales d'urbanisme

Les infractions pénales d'urbanisme peuvent être de plusieurs ordres comme l'indique le Code de l'Urbanisme :

- manquements aux dispositions générales d'aménagement et d'urbanisme (méconnaissance des plans locaux d'urbanisme, non-respect des règles de constructibilité,...)
- manquements aux dispositions communes aux diverses autorisations et déclarations préalables (construction

sans permis de construire, démolir, de déclaration de travaux,...

- manquements aux dispositions propres aux constructions (liberté prises par rapport au projet architectural faisant l'objet de la demande de permis de construire,...)
- manquements aux dispositions relatives au contrôle de la conformité des travaux (violation du droit de visite et de vérification destiné à contrôler la conformité des travaux)

d- Responsabilités concernant les pouvoirs de police spéciale

La responsabilité du chef d'établissement concernant les pouvoirs de police spéciale s'applique aux locaux et enceintes universitaires.

Cette responsabilité conférée aux chefs d'établissement revêt un caractère historique. Dès le XIII^{ème} siècle²⁰, l'Eglise accorde des privilèges à l'Université de Paris afin de lui conserver son indépendance. Parmi ces privilèges, le droit d'exercer la police au sein du périmètre universitaire en interdisant aux troupes royales de pénétrer dans les bâtiments universitaires. Cette mesure est conservée par le décret du 15 novembre 1811 au sujet du régime de l'université impériale en affirmant qu'aucun officier de police ou de justice ne peut intervenir dans une université sans la réclamation venue de l'université.

Le décret du 31 juillet 1985 affirme que le président de l'université est responsable du maintien de l'ordre et peut faire, le cas échéant, appel à la force publique. La responsabilité du président de l'université est étendue à tous les composants de l'enceinte universitaire (comprenant les organismes de recherche, les entités privées bénéficiant d'une AOT).

e- Responsabilités pénales

L'obligation de maintien de l'ordre incombant aux présidents d'universités fait peser sur eux des responsabilités pénales accrues.

Le président d'université peut être de ce fait poursuivi pour les cas suivants survenant au sein du domaine universitaire : les atteintes involontaires à la vie (mort causée par maladresse, imprudence, inattention, négligence, manquement à une obligation de sécurité) et atteintes involontaires à l'intégrité des personnes (incapacité de travail causée par maladresse,...), le risque causé à autrui (exposer directement autrui à un risque immédiat de mort, de blessures,...).

L'obligation qui pèse sur les présidents d'universités est une obligation de moyens et non de résultats. Le juge prend en considération dans le cas des présidents d'universités, les contraintes de la gestion administrative et les démarches entreprises pour obtenir les moyens nécessaires en vue d'assurer la sécurité de l'établissement.

f- L'assurance des établissements

La dévolution ne modifie pas le fait que les universités n'ont pas l'obligation de s'assurer. Cette décision relève de l'appréciation de chaque établissement en fonction des risques encourus.

²⁰ Rappelons que l'université de la Sorbonne est créée en 1214.

4- Accompagner la dévolution

a- Définir le rôle des collectivités

Les collectivités territoriales et les universités entretiennent des relations :

- financières. Les régions participent à travers les contrats de plan Etat Région (CPER), au financement des travaux lourds des universités. La dernière phase des CPER (2007-2013) une fois arrivée à son terme, les régions n'auront dès lors plus d'engagements financiers envers les universités.
- patrimoniales. Les universités louent une partie de leur patrimoine immobilier à des collectivités territoriales. La mairie de Paris possède notamment de nombreux biens loués aux universités et en particulier le bâtiment principal de La Sorbonne.
- territoriales. Les locaux universitaires s'inscrivent dans un territoire, en général communal, avec lequel ils entretiennent des relations. C'est le cas par exemple de l'UPO qui occupe une position centrale sur le territoire de la commune de Nanterre. L'université, lieu de convergence de flux et à forte visibilité, est un endroit de vie pour une commune qui a tendance à se structurer autour. A Nanterre toujours, l'opération d'urbanisme Seine-Arche englobe une partie de l'université.
- économiques. La présence d'une université permet de développer un territoire en créant de nouveaux besoins en logements, commerces.

Ces relations, collectivités territoriales – universités, essentielles dans l'équilibre d'un territoire, doivent être pérennes et intéressantes pour chaque acteur. Quelles sont les pistes envisageables ?

1. **Le transfert du patrimoine des collectivités territoriales aux universités ?**

Les universités louent actuellement des bâtiments universitaires aux collectivités territoriales. Il est fort probable qu'à terme les universités devenues propriétaires, souhaiteront pour réduire leurs coûts, se séparer des immeubles pris en location et ainsi recentrer leurs activités sur les bâtiments dont elles ont la propriété. Ce mouvement devrait concerner dans un premier temps les bâtiments les moins importants ou moins bien placés. Il peut être raisonnable de penser que les collectivités territoriales pourraient, non pas céder à titre gratuit, mais vendre leur patrimoine aux universités. Cette potentielle seconde phase de dévolution permettrait aux universités de devenir propriétaire de tout leur bâti ce qui assurerait une capacité d'action d'autant plus grande.

2. **Poursuivre l'intégration de l'université dans la ville**

Contrairement à l'image du campus américain, indépendant de la ville qui l'entoure (Université Cornell à Ithaca (NY)), les universités françaises sont pour la plupart (raisons historiques du développement des villes) ancrées dans le territoire de la ville. C'est par exemple le cas des bâtiments de l'université Clermont 1 qui sont disséminés dans le centre-ville. Ces relations ville-université ne sont pas toujours bien exploitées (cas de l'UPO qui n'entretient que très peu de relations avec la ville de Nanterre) et peuvent constituer un axe de développement très important : utilisation par la ville des équipements de l'université (accès aux équipements sportifs pour les scolaires, accès aux amphithéâtres pour les entreprises de la ville), utilisation des équipements de la ville (commerces,...) par les étudiants. Ces interactions peuvent être considérablement développées.

3. Trouver un mode de financement des universités par les régions

Les régions financent actuellement les universités par les CPER. Les CPER vont disparaître et ne seront pas remplacés. Dès lors, ce type de financement sera soumis à un accord direct entre la présidence de l'université et le conseil régional et décidé par convention. Cette solution n'apparaît pas stable sur le long terme. Un financement spécial pourrait être mis en place avec une dotation régulière en vue de développer des projets communs aux universités et aux régions.

b- Développer les ressources propres

Avec la dévolution, les universités obtiendront annuellement une dotation financière de l'Etat, récurrente et à même de répondre à leurs besoins « minimums ». En revanche, la dévolution n'apporte pas de moyens financiers supplémentaires pour assurer un développement conséquent et un niveau optimal en termes de patrimoine immobilier. De plus, l'université reste soumise au niveau de la dotation versée par l'Etat.

Les universités françaises restent dépendantes financièrement à l'égard de l'Etat ce qui n'est pas le cas dans d'autres pays. L'exemple de l'université publique de Buffalo dans l'Etat de New-York (Etats-Unis), nous montre la structure suivante de financement de l'université :

Subventions de l'Etat	Bourses / Contrats de recherche	Financement par les sociétés du campus (start-up,...)	Frais de scolarité	Dons	Endowment funds (capital placé)
31 %	22 %	20 %	13 %	13 %	1 %

Le modèle de financement des universités américaines n'est pas applicable en l'état en France et les universités françaises sont à l'heure actuelle dépendante du financement étatique.

Concernant les frais de scolarité (13% du financement), ceux-ci s'élèvent pour un niveau undergraduate (4 premières années universitaires) en moyenne à 3 700€/an pour un étudiant de l'Etat de New-York et 9 000€/an pour un étudiant venant d'un autre Etat. Ces chiffres²¹ ne sont pas majorés des frais de logement et de restauration (6 480€/an) et des frais divers (1 360€/an) et ne sont pas minorés des bourses d'études données au mérite ou selon des critères sociaux (prise en charge d'environ 50% des coûts).

A titre de comparaison, les droits de scolarité sont fixés dans les universités françaises par le ministère et s'élèvent à 174€ (2010-2011) pour les étudiants en licence, 237€ pour les étudiants en master et 359€ pour les doctorants. Droits auxquels s'ajoutent la médecine préventive (4,57 €) et la sécurité sociale étudiante. Ces chiffres peuvent subir quelques variations.

L'augmentation des frais de scolarité n'apparaît pas à court terme compatible avec le modèle universitaire français. Pour autant, d'autres solutions sont intéressantes et commencent à être utilisées par les universités françaises : le développement du « fundraising »²² avec les fondations universitaires (autorisées par la loi LRU)

²¹ Chiffres en date de 2005. Source : Boivigny.com

²² Le terme anglo-saxon de fundraising désigne le concept de recherche de fonds auprès d'entreprises, d'anciens étudiants, d'Etat étrangers,...

qui reçoivent de l'argent de sociétés²³, la production d'énergie (photovoltaïque sur les toits des bâtiments,...), la location de bâtiments à des start-up,...

Il est pour l'heure difficile de prévoir si les dotations versées par l'Etat dans le cadre de la dévolution seront suffisantes aux besoins des universités sur le long terme et si au cas où elles ne le seraient pas, l'Etat pourra augmenter les montants versés.

Le développement des ressources propres des universités, dans un cadre défini, permettrait d'améliorer les marges de manœuvre des universités.

c- Créer les conditions d'une émulation de projets

L'absence de ressources propres est un frein à l'émergence et à la création de projets immobiliers. La dévolution permet d'obtenir une vision à plus long terme du projet immobilier mais certains projets peuvent être bloqués par manque de moyens.

L'intérêt serait réel de libérer les universités du carcan financier. D'où l'idée de créer, sur le modèle du fond stratégique d'investissement, un fond universitaire à l'échelle nationale, qui permettrait de financer rapidement des projets jugés viables. Ce fond viendrait financer des projets universitaires en complément du financement prévu par l'université.

Le financement de ce fond universitaire pourrait être assuré de façon tripartite par :

- l'Etat (création d'une ressource propre allouée à ce fond) et des institutions financières publiques (Caisse des dépôts et consignations,...)
- les collectivités publiques qui financeraient dès lors l'université de manière pérenne. L'acceptation d'un financement indirect des universités par les collectivités territoriales pourrait s'avérer délicat et ce parce que la région a vocation et intérêt politique à financer directement les acteurs de son territoire et non de façon indirecte et incertaine les mêmes acteurs.
- Les universités elles-mêmes qui pourraient reverser un pourcentage de la vente de bâtiments ou de terrains dont elles auraient obtenu la propriété par exemple. Cette mesure aurait l'avantage de réduire les inégalités de dotations en patrimoine entre universités. Certaines universités ayant un patrimoine conséquent qui peut être mis en vente tandis que d'autres ont un patrimoine très restreint.

Ce fond pourrait financer, outre le patrimoine universitaire, des projets de recherche ambitieux mais également les développements d'universités françaises à l'étranger. A l'image du musée du Louvre qui a pu, fort de son image à l'internationale, s'implanter à Abu Dhabi, des universités françaises ayant une renommée internationale (La Sorbonne), pourraient s'implanter à l'étranger. On pense naturellement aux pays du golfe ou aux pays asiatiques en développement (Chine, Inde). Ces projets existent déjà comme en témoigne l'implantation de la Columbia University ou de la Boston University à Paris. L'implantation dans un pays étranger nécessite un investissement immobilier, la constitution d'un corps professoral. Le fonds pourrait permettre ceci alors même que les universités françaises n'ont pas les ressources financières pour le faire.

d- Assurer un équilibre entre universités

La dévolution laisse une liberté aux universités dans la conduite de leur politique immobilière. Laisser une liberté, c'est « courir le risque » de voir émerger des stratégies de gestion radicalement opposées et ce en

²³ Exemple du don de la société Microsoft à l'université de Lyon 1.

fonction d'orientations politiques des acteurs, de culture de l'université, de potentialités permises par le patrimoine.

A titre d'exemple, la présidence de l'UVSQ²⁴ opte pour l'utilisation des partenariats publics privés dans les montages d'opérations, comme c'est le cas pour le nouveau bâtiment médical. A l'inverse, d'autres universités sont réticentes à l'égard des PPP, invoquant le coût plus important des travaux, le coût plus important de l'emprunt pour une entreprise que pour une collectivité, le manque d'assurance de la qualité de la maintenance sur le long terme.

Ces choix différents dans la politique immobilière peuvent se retrouver également dans les choix financiers. Certaines universités optant pour une vente importante d'une partie de leur patrimoine afin de s'assurer des ressources financières importantes et d'autres optent pour une conservation de tout leur patrimoine.

Ces interrogations sont à nuancer du fait du cadre juridique dans lequel s'inscrit l'université : évolution de l'université dans l'optique de ses missions de service public (enseignement supérieur et recherche). Enfin, l'équilibre des instances décisionnelles universitaires (conseil d'administration) est essentiel.

Il pourrait être envisagé la création d'un échelon intermédiaire entre l'université et l'Etat. Une structure de conseil, d'aide à la décision, composée de spécialistes aux profils variés (architectes, urbanistes, juristes, financiers,...) ayant comme objectif d'une part de guider les universités dans la gestion de leur patrimoine immobilier (pensons notamment aux petites universités comme Corte qui disposent de moyens humains limités) et d'autre part d'assurer un équilibre global dans la gestion entre les universités. Cette structure pourrait être consultée librement ou obligatoirement mais sans jamais s'opposer au principe central de la dévolution : donner aux universités le devoir et les moyens de gérer leur immobilier.

Cet organisme pourrait notamment intervenir auprès des universités afin de les aider à atteindre les critères de performance énergétique établis par le Grenelle de l'environnement et ce en promouvant et en conseillant au sujet de :

- La mise en place de contrats de performance énergétique avec l'exemple de l'UVSQ qui l'a fait. L'UVSQ a choisi de recourir à CPE pour la construction de nouveaux bâtiments et la réhabilitation du campus de l'UVSQ datant de la fin des années 80 et début des années 90. Les marges d'amélioration sont importantes en raison de la sous-utilisation des bâtiments universitaires et du déficit de maintenance accumulé.
- Le développement des énergies renouvelables sur le site pour assurer l'autoproduction (éoliennes, panneaux photovoltaïques,...) et la réduction des charges.

Un autre domaine d'intervention pour cet organisme pourrait être le développement de l'utilisation et le contrôle des partenariats public-privé.

²⁴ Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines

CONCLUSION

L'état de dégradation et la sous-optimisation générale du patrimoine immobilier universitaire sont des faits qui résultent d'une part de l'échec des financements de l'Etat et d'autre part de la faible responsabilisation des universités. D'un côté, un Etat financeur n'ayant pas les moyens de contrôler ses investissements et de l'autre, un bénéficiaire peu regardant sur son patrimoine et gérant mal l'immobilier.

L'article L.762.2 du Code de l'Education issu de l'article 20 de la loi du 10 juillet 1989 d'orientation sur l'éducation avait permis l'accroissement de l'autonomie des établissements dans le domaine immobilier en transférant les obligations du propriétaire à l'université à l'exception du droit d'aliéner ou d'accorder des droits réels sur les immeubles. Les obligations de maintenance lourde et de gros entretien-renouvellement ainsi que les responsabilités attachées pesaient depuis lors sur les universités. Pour autant, cette mesure n'a pas incité et donné les moyens la possibilité d'améliorer la situation immobilière.

La dévolution tend à redistribuer les cartes en donnant à l'université le devoir et les moyens de s'investir sur la question immobilière et de calibrer projet pédagogique et moyens de gestion. Elle s'inscrit dans le cadre plus général de la loi LRU, confiant aux universités la gestion du budget, des ressources humaines et désormais du patrimoine. En disposant pleinement des biens de l'immeuble, l'université se voit offrir le droit d'aliéner (réorganiser son patrimoine) et d'accorder des droits réels sur les immeubles dans le cadre d'AOT, de contrats de partenariats,...

Obtenue à l'heure actuelle par trois universités, la dévolution devrait, à moyen terme être adoptée par une majorité d'universités. L'expérience de la dévolution des premières universités devrait déclencher une multiplication des demandes et rassurer sur la question financière. D'autant plus que toutes les universités se structurent en conséquence.

Une université qui fonctionne bien est une université à même de mener à bien ses projets pédagogiques et d'accompagner les projets de ses acteurs sans se trouver bloquer par son patrimoine immobilier (manque de moyens immobiliers). La propriété du patrimoine par les universités va permettre à terme une gestion optimale des moyens mis en œuvre. En revanche, pour parvenir à une adéquation optimale entre le support immobilier et les besoins des acteurs universitaire, l'autonomie financière (ressources propres pour l'université) devra être obtenue.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- Sous la dir de J.P.Pollin, Universités : nouvelle donne, éd Descartes, Paris, 2009
- Irène Hill, L'université d'Oxford, L'Harmattan, Paris, 2003
- Ouvrage collectif, Modernisation des services publics, Economica, Paris, 2008
- P.Lignières, Partenariats publics privés, Litec, Paris, 2000
- Sous la dir de B.Toulemonde, Le système éducatif en France, La documentation française, Paris, 2006

Travaux utilisés

- Autonomie immobilière des universités : gageure ou défi surmontable ? Rapport d'information n°578 – Travail parlementaire du Sénat fait au nom de la commission de la culture et de la commission des finances.
- La gestion de leur patrimoine immobilier par les universités, condition d'une autonomie assumée, Cour des Comptes, 2010
- Rapport public annuel de la Cour des comptes sur le désamiantage et la rénovation du campus de Jussieu, 2004
- Guide d'audit des établissements d'enseignement supérieur et de recherche en vue de l'optimisation des fonctions de support, IGAENR, Juillet 2010
- Modélisation financière du plan de développement des activités des universités, IGAENR, Juillet 2010
- L'université d'Auvergne, première université propriétaire de ses murs, MESR, avril 2011
- Le transfert du patrimoine universitaire, Conférence des présidents d'université, mai 2010
- Stanford real estate financial plan 2010-2013
- Stanford real estate annual report 2007

Entretiens - Correspondances

- Entretien téléphonique avec Mr Philippe Gadonneix, directeur immobilier à l'Université d'Auvergne
- Entretien téléphonique avec Mr Chambonnet, directeur de l'immobilier, de la maintenance à l'Université d'Avignon (université candidate à la dévolution).
- Entretien téléphonique avec la directrice des affaires financières et de la comptabilité – Université de Corte.
- Mails au Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (Sous-direction des affaires immobilières).
- Mails à l'inspection générale de l'éducation nationale
- Mails à France Domaine

Sites internet

- Légifrance.gouv.fr
- enseignementsup-recherche.gouv.fr
- Boivigny.com
- Stanford University Real Estate
- Observatoire européen des politiques universitaires
- Conférence des présidents d'universités
- Sites internet d'universités

Articles

Articles traitant des systèmes universitaires européens et américains.

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier tout particulièrement plusieurs personnes qui m'ont apporté une précieuse contribution pour la réalisation de mon mémoire :

- Philippe Richard et Mathieu Garro pour leur suivi et leur soutien tout au long de l'année
- Ma tutrice, Emmanuelle Gauthier, pour ses conseils dans le choix du mémoire
- Les professionnels questionnés pour leur disponibilité et la qualité de leurs explications