



# Universités & Territoires

## N°103 - spécial

### 2<sup>e</sup> Séminaire du Bloc local

Patrimoine, transition énergétique et écologique, besoin de maîtrise d'ouvrage locale  
22/01/2015 - Paris

## Sommaire

● **page 1 à 2** : Un programme riche et structuré. Zoom sur la Caisse des dépôts, acteur de l'ingénierie. ● **page 3 à 5** : Les enjeux de l'Université dans la Ville avec les témoignages de Rennes, Nanterre et Reims. ● **page 6 à 11** : Retours d'expériences sur les nouvelles formes de maîtrise d'ouvrage avec des témoignages de Lyon, Bordeaux et le regard de la CPU ● **page 12** : Des enjeux du patrimoine encore à diffuser.

## Partenaires

**Universités & Territoires publiera les compte-rendus des séminaires du Bloc local. Ce réseau national des collectivistes ESR regroupe :**

- ACUF : Association des Communautés urbaines de France
  - AdCF : Assemblée des Communautés de France
  - AMGVF : Association des maires de grandes villes de France
  - AVUF : Association des Villes Universitaires de France
  - FNAU : Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme
- avec le soutien de la Caisse des Dépôts et consignations et en partenariat avec la CPU et CCI France.



## Compte-rendu

# Un programme riche et structuré

**François Rio et Brigitte Bariol, respectivement délégués généraux de l'AVUF et de la FNAU, ont accueilli les participants et esquissé le cadre de ce second séminaire des collectivités ESR, avant de passer la parole à Bruno Charpentier, pour la Caisse des Dépôts et consignations.**

« *Un séminaire d'échanges* » : c'est ainsi que François Rio a qualifié dès son introduction la journée sur le point de démarrer. Malgré un « *programme dense* », il a rejeté d'entrée de jeu l'idée d'une suite d'exposés sans participation de la salle, pour lui préférer une réelle coproduction autour des quatre problématiques identifiées, liées à l'immobilier et à

l'aménagement universitaire. La journée, autour de la notion de restructuration des campus, a été imaginée à l'initiative de cinq associations de collectivités territoriales : l'Association des Communautés urbaines de France (ACUF), l'Assemblée des Communautés de France (AdCF), l'Association des maires de grandes villes de France (AMGVF), l'Association des Villes Universitaires de France (AVUF) et la Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme (FNAU), avec le soutien de la Caisse des Dépôts et consignations et en partenariat avec la Conférence des présidents d'Université (CPU) et CCI France (Chambres de commerce et d'industrie).

(Suite page 2)

## Parties prenantes





(Suite de la page 1)

Un premier séminaire (19 février 2014), présentant la synthèse d'un travail de recensement mené en 2012-2013 - « *Façonner un écosystème d'innovation* » -, faisait un premier état des lieux, suivi d'un second séminaire, qualifié « *d'échanges techniques* » sur le même sujet et tenu le 15 octobre 2014. François Rio a également annoncé une prochaine réunion, « *plus politique* », et qualifiée d'Assises de l'enseignement supérieur et des collectivités territoriales, et qui veillera, sur la base des différents travaux, à émettre des propositions concrètes.

Dès sa prise de parole, Brigitte Bariol indique que cette rencontre s'inscrit « *dans une continuité, puisque cela fait près de trois ans que ces associations travaillent de manière concertée et prennent des positions communes lors de l'élaboration des lois ESR, MAPAM et NOTRe* ». Selon elle, ces problématiques sont d'actualité, et figurent au cœur des préoccupations actuelles des collectivités. Souvent, les campus sont les moteurs des grands projets urbains des villes et des agglomérations. Le rapport entre l'Université et la Ville a beaucoup évolué ces vingt dernières années, notamment avec l'autonomie des universités et le développement de grands campus – transformant ainsi l'Université en acteur urbain à part entière.

Jusqu'ici, l'emplacement majoritairement péri-central ou excentré des campus tenait effectivement ces dernières à l'écart des décisions des collectivités. Comment co-produire ensemble, dans ces conditions, gérer ce patrimoine commun (plus de 18 millions de km<sup>2</sup> et 6000 hectares), le faire évoluer (il date souvent des années 60 et 70), l'ouvrir vers la ville (hybridation enseignement, recherche, entreprises et dimension culturelle pour l'ensemble des acteurs du territoire) tout en assurant la nécessaire transition numérique (une étude récente ayant démontré que les étudiants travaillent rarement dans les lieux qui leur sont dédiés, telles les bibliothèques universitaires, jugées souvent anachroniques) ? Autant de questions qui légitiment la démarche... et donc la tenue d'un tel séminaire.

Pour assurer et organiser les maîtrises d'ouvrages, dans un dispositif où les universités ont une autonomie mais peu de prise sur leur patrimoine, il s'agit de définir les outils à la hauteur des enjeux. Dans ce but, la journée est divisée en plusieurs temps : l'un pour cerner ces enjeux de l'université et du retour à la ville, avec Alain Bourdin, Professeur d'aménagement et d'urbanisme, et Florence Kohler du Ministère ; le deuxième consacré aux témoignages de terrain ; et une après-midi plutôt consacrée à la manière de faire – organisation de la maîtrise d'ouvrage, outils notamment financiers mobilisables. ■

## La Caisse des dépôts, acteur de l'ingénierie

**Bruno Charpentier est revenu sur le rôle de la Caisse des dépôts, qui intervient en accompagnement des politiques publiques.**

La prise d'autonomie qui découle des lois Pécresse et Fioraso est l'une des évolutions les plus importantes qu'ont connu les universités ces dernières années. En cohérence avec la feuille de route du Ministère relative à la transition énergétique et cette prise d'autonomie, la CDC accompagne les Universités par la mise en œuvre de convention à l'échelle nationale (convention Campus d'avenir avec le MESR, convention avec la CPU et la CGE...) et partout sur le territoire, à l'échelle locale, avec les Universités ou les COMUE.

De fait, la prise d'autonomie des universités a augmenté leur prise de conscience en tant qu'acteur du territoire, à l'inverse de ce que Bruno Charpentier avait pu constater au début des années 2000 avec l'Université de Nanterre, qui se positionnait alors seulement par rapport à sa situation, « *à dix minutes de Châtelet* ». La co-attractivité entre la ville et l'Université s'est effectivement beaucoup renforcée, poussant les universités à travailler sur la revalorisation/réhabilitation de leur patrimoine, dans un contexte budgétaire particulièrement difficile. ■

# Les enjeux de l'Université dans la Ville



**Alain Bourdin est professeur d'aménagement et d'urbanisme à Paris-Est, dirige le Lab'Urba et a codirigé une publication récente : « L'Université, retour à la Ville ». Il a pris en charge l'introduction de la problématique générale des travaux, dans une intervention professorale digne d'un showman.**

Alain Bourdin a tenu à remettre en perspective, de manière « *stratosphérique* », plusieurs points d'importance. Tout d'abord, ce qu'il a qualifié de « *révolution universitaire* », dont les grandes composantes reposent à la fois sur l'économie de la connaissance – tendance longue liée aux investissements en connaissances se heurtant au développement plus moderne et soudain des TIC –, illustrée par exemple par les incubateurs et pouponnières comme l'IMREDD à Nice ; sur la société de la connaissance, mais aussi sur l'explosion universitaire (multiplication par 1,5 des effectifs étudiants mondiaux entre 2000 et 2007, tout particulièrement en Asie), liée à l'émergence de nouvelles mobilités et à une féminisation accrue. Enfin sur la très inégale répartition des « *classes* » et niveaux de diplômés selon les territoires comme les filières (avec une concentration métropolitaine des plus diplômés).

Sur ces bases, l'observateur attentif assiste à la montée en importance de la dématérialisation des réseaux comme des communautés de chercheurs, des MOOCs et de l'enseignement à distance,

du mode de diffusion des savoirs et apprentissages (étudiants autodidactes via Internet) et de la nécessaire mutualisation des efforts autour de machines et plateaux-projets, difficiles à prendre en charge chacun dans son coin. Enfin, troisième facteur de mutation, l'évolution des modèles d'organisation des universités vient compliquer encore la donne : tandis que la concurrence internationale des grandes universités fait rage (sur la base de « *rankings* » plutôt discutables, comme celui de Shanghai), la profession universitaire essuie un déficit de crédibilité. Parallèlement, les modèles économiques évoluent – l'argent public ne suffit plus à mener les projets, par exemple –, et les micro-universités comme les établissements « *radicalement communautaires* » prolifèrent.

Dans ces conditions, si l'on se cantonne au cas français, on relève plusieurs faiblesses, dont certaines sont universelles : la perte d'influence des grandes universités, la crise de la profession comme des vocations... et d'autres plus spécifiques à notre pays : un mouvement de centralisation qui apparaît parfois anachronique, les risques inhérents d'un « *mécano institutionnel* » (PRES, COMUE...), la nécessaire évaluation des universités de proximité... Autant de soucis qu'il faudra savoir regarder en face afin de parvenir enfin à penser réellement en termes de partenariat établissements d'enseignement supérieur / collectivités locales.

A long terme, c'est-à-dire d'ici dix ans, pour toutes ces raisons, les universités ne seront en rien semblables à celles que l'on connaît aujourd'hui. Or on ne peut pas faire l'impasse sur les enjeux du court-terme, plus immédiats. Il s'agit, par conséquent et selon Alain Bourdin, de veiller à régler les problèmes immédiats en préparant la situation future. Dans le même temps, il faut cesser une bonne fois pour toutes de considérer l'Université comme un simple équipement, mais bel et bien comme un acteur à part entière, et faciliter le développement de sa propre prise de conscience de ce

fait – y compris en continuant, en tant qu'acteur extérieur, expert par exemple, de la soutenir dans cette démarche mais sans l'empêcher de se concevoir comme réellement autonome.

« *L'Université était bel et bien un équipement, mais ne l'est plus* », a-t-il conclu. Pour intervenir sur son développement, il s'agira donc d'une part de penser la maîtrise d'ouvrage comme une réelle co-participation, à part égale, de l'Université et de ses partenaires. A ce titre, la constitution d'une maîtrise d'ouvrage en interne est fondamentale, et doit être opérée dans chaque territoire concerné. D'autre part, la programmation universitaire constitue aujourd'hui un véritable problème – du fait des contradictions entre ce qui est pertinent à long et à court-terme. Peut-être y a-t-il une évolution à faire dans ce qu'il qualifie de « *place-making* » universitaire, c'est-à-dire dans la conception de l'établissement universitaire non plus simplement comme un lieu de connaissance, mais comme un lieu de culture, de vie sociale, en ouvrant sur d'autres fonctions que les plus classiques, traditionnelles, de l'Université. ■

## Réactions...

Camille Uri, de l'Agence d'urbanisme Bordeaux Métropole Aquitaine, a abordé le cas de son territoire, en posant la question de la réintégration des campus dans la ville ou de la fortification des campus pour en faire des lieux d'échanges intenses entre Université, entreprises et villes. Eric Citerne, directeur aménagement à Reims Métropole, a abordé la question de l'Université comme acteur, en parlant de la nécessaire symbiose entre acteurs locaux (collectivités) et partenaires universitaires. Gabriel Caloz, enfin, vice-Président patrimoine immobilier-finances de l'université Rennes-1, a insisté sur la notion fondamentale de révolution pédagogique.



## Comment transformer concrètement les lieux ?

**Florence Kohler, Conseillère campus au Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, a conduit une étude sur la manière d'intégrer le numérique dans la programmation et de « concevoir de nouveaux espaces de formation à l'heure du numérique ». A la question « Y aura-t-il encore des campus demain ? », elle a tenu à rappeler que les Moocs n'entrent pas aujourd'hui dans la formation initiale des étudiants (sur les 200 000 inscrits en 2015 aux Moocs, 60% ont entre 25 et 50 ans).**

Dans le même temps, la première année de médecine à Grenoble ou à Metz est assurée par un Mooc, sans interaction directe entre l'étudiant et l'enseignant. L'enjeu pour l'Université consiste donc à multiplier les lieux d'interaction entre étudiants et enseignants, loin de l'image traditionnelle du cours en amphi de mille personnes. La révolution n'est pas le Mooc, mais la pédagogie inversée : l'étudiant travaille le cours à distance, et vient retrouver ses pairs et le professeur pour approfondir ou préciser un point dans sa connaissance. De la même façon, la trilogie amphi / salle de TD / salle de TP sera battue en brèche par la dématérialisation et les stratégies nomades des étudiants. Les autres espaces doivent donc être réinvestis (notamment par la généralisation de l'accès Wifi), devenir des lieux informels d'apprentissage – cf le « *bar à salades* » de l'université d'Assas.

A la seconde question de François Rio : « *Le numérique et la dématérialisation favorisent-ils l'interaction entre les étudiants et leur environnement ?* », Florence Kohler a réaffirmé l'espoir qu'elle plaçait dans le numérique, dans la mesure où émergent des lieux de porosité entre l'Université, les entreprises et la ville : les « *Fab lab* », les éco-centres (comme à Strasbourg) permettant aux entreprises et institutions d'organiser des sessions de réflexion au sein de l'Université, les centres de co-design de l'Université catholique de Lille, etc. ■

## L'exemple de Rennes

**Marion Glatron, de Rennes Métropole, et Gabriel Caloz, vice-Président patrioimmo immobilier – finances de l'Université de Rennes-1, constituaient le premier « binôme » invité pour aborder concrètement la question de la mise en œuvre opérationnelle – et le Schéma de Développement Universitaire (SDU).**

Marion Glatron a rappelé que Rennes n'était ni le premier territoire (Lyon), ni le seul (Nantes, Lille...) à mettre en place un SDU. Le SDU a été élaboré dans une démarche concertée, que la métropole voulait mettre en place pour passer d'un rôle de financeur à un rôle de partenaire des stratégies construites par les acteurs de l'ESR du territoire, en confrontant ses propres objectifs et ses projets à ceux des acteurs. Auparavant, les établissements sollicitaient un financement auprès de la collectivité, qui l'attribuait ou non, selon un mécanisme classique. Dans le SDU, l'ensemble des acteurs réfléchissent autour d'un intérêt commun très vaste, aussi large que la question de l'insertion de l'ESR dans la ville et de ses développements, dans une vision prospective et multisectorielle.

Plusieurs scénarios de développement universitaire à 2040 ont été envisagés à Rennes : un maintien des campus en l'état, un rétrécissement des campus et le développement de nouveaux lieux de production et de transmission des savoirs, ou au contraire l'invention d'une « *agglomération-campus* », dans laquelle les fonctions d'ESR sont diffusées partout dans le tissu urbain, et où les campus dans leur forme actuelle ont disparu. Après ces réflexions, qui ont été très mobilisatrices, la phase de mise en œuvre du SDU est arrivée, avec un premier exercice pour la programmation du CPER 2015-2020. Au-delà des expériences positives de participation conjointe des établissements et des collectivités locales à des projets communs (aménagement des campus, réflexions sur les nouveaux modèles de restauration, programmation de logements étudiants, observatoire métropolitain de l'ESR...), il semble aujourd'hui nécessaire de revenir sur les difficultés de mise en œuvre,

concernant notamment les mutualisations qui ont pourtant été au centre des préoccupations des partenaires du SDU. En particulier, la difficulté à envisager concrètement des schémas de mutualisation, ou l'attribution des maîtrises d'ouvrages. Sur ces questions demeure un vrai besoin d'expertise, d'outils, de partage d'expériences, et Marion Glatron a insisté sur l'importance du rôle que peuvent jouer les associations d'élus pour rassembler des éléments juridiques, techniques et faciliter le partage d'expériences.

En contrepoint, Gabriel Caloz a souligné l'importance du partage de stratégie chez l'ensemble des acteurs, en amont du lancement d'un SDU – il a d'ailleurs constaté, avec plaisir, un réel engagement des différents établissements dans les réunions. Il a s'agit dès le départ de réfléchir réellement sur les différents sites, notamment au niveau de la gestion et du devenir du patrimoine, en mêlant tous les champs disciplinaires spécifiques. Sur ces bases, des projets communs ont pu émerger, répondant en particulier aux besoins similaires des différents établissements – la dimension artistique des campus notamment, ou la mobilité – tout en respectant l'héritage historique de chaque site. L'identification de la place et du rôle de l'enseignement supérieur dans la ville a également progressé à la suite des échanges liés au SDU. Cependant, la hauteur des investissements financiers nécessaires a parfois tendance à susciter une évacuation de ces questions – pourtant essentielles – dans la réflexion commune, voire un oubli du fait que les investissements, par définition, renvoient systématiquement à un temps long. Un point extrêmement dommageable selon le vice-Président. ■

## A vos post(-it) !

Pendant les présentations de la matinée, des post-it ont été distribués à l'ensemble des participants, afin de recueillir leurs réponses à trois questions : quels sont les enjeux et problématiques-clefs des campus ? Quels sont les facteurs facilitateurs pour la coproduction collectivités/universités ? Quels sont les freins à cette coproduction ?

## Le cas de Nanterre

**Venu seul du fait d'un empêchement de son partenaire lié à la collectivité, Stéphane Brette, vice-Président Patrimoine et développement durable de l'Université Paris-Ouest Nanterre la Défense, a présenté à son tour les travaux liés à son campus.**

Reprenant les propos de Bruno Charpentier, Stéphane Brette a tenu à préciser en introduction que le changement de nom de son établissement (autrefois Paris-X Nanterre, situé à « dix minutes de Châtelet ») est le signe d'une réelle appropriation du territoire, d'une inscription complète de l'établissement dans son environnement (Nanterre-La Défense). Documents visuels à l'appui, il a décrit le campus dans ses différents « quartiers » : un campus construit en 1964, enclavé (A86, voie rapide, voies SNCF, et la cité Anatole-France le jouxtant) dans une ville de 100 000 habitants, en zone Epadesa – ce qui multiplie les acteurs et peut conduire à éviter les oppositions frontales entre la Ville et l'Université. Deux campus mineurs, délocalisés à Saint-Cloud et Ville d'Avray, viennent parachever l'ensemble.

Jusqu'à il y a une quinzaine d'années, les contacts avec la municipalité étaient très rares, malgré un campus volontairement ouvert et interconnecté avec la ville : Théâtre de 400 places en partenariat avec celui des Amandiers, gymnases, piscine olympique, stade, salles de pratique sportive, bibliothèque universitaire ouverte aux lycéens, sept amphis de mille places – sans doute peu nécessaires à l'heure actuelle – dont la mutation est aujourd'hui envisagée (notamment en cinéma)... Paradoxe

apparent, en lien avec les problématiques de la journée : 7000 étudiants suivent un module entièrement en ligne, mais la dématérialisation ne prend évidemment pas en compte l'évaluation des étudiants, qui se fait au sein des locaux existants.

En lien avec la Caisse des dépôts, un schéma directeur de transition énergétique est mis en œuvre au sein de l'établissement, posant là encore la question de l'occupation des locaux. Mais les partenariats sont nombreux, à plusieurs niveaux : pôle multimodal en voie de livraison, avec un cœur de quartier en construction, et des aménageurs comme une municipalité en dialogue permanent avec l'Université ; finalisation d'un protocole d'échange sur les franges du campus ; réflexion sur le logement étudiant, peut-être un incubateur, etc. L'université est désormais, également, systématiquement associée à toutes les réflexions stratégiques (PLU de Nanterre, plan climat énergie territorial, réseau de chaleur mutualisée, pistes cyclables...), et des collaborations pédagogiques sont mises en place (notamment avec l'Afev). ■

## Réactions...

**Après les deux présentations de sites, Eric Citerne, directeur de l'aménagement à Reims et Anne Gallois, directrice du projet Grand Campus à l'URCA, ont réagi aux différents propos et exemples de la matinée, en tant qu'acteurs d'un territoire confronté à un grand projet.**

Anne Gallois a commencé par qualifier les débats de la matinée de « très enrichissants », d'autant plus que le territoire de Reims se trouve en « phase pré-opérationnelle » d'un projet visant

à rassembler l'ensemble de ses campus sur un site unique (100 000 mètres carré de bâtiments et 50 hectares de terrain stratégique). Il s'agit donc de « partir d'un patrimoine existant pour donner sens à la démarche patrimoniale, une logique de refondation, de globalisation de la démarche » avec un travail en schéma directeur immobilier, en schéma directeur du numérique, et en schéma du développement durable. Deux volets principaux affluent : celui de la gouvernance, crucial, et celui du pilotage opérationnel dans un cadre universitaire.

En termes de gouvernance, le grand Campus fait réellement partie d'une stratégie-force des élus (y compris en gérant l'échelle-temps lié à la « durée de vie » d'une équipe municipale), mais il s'agit de se mettre d'accord sur des fondamentaux et de mettre en place une gouvernance durable : donner du sens au comité de pilotage (y compris opérationnel, et à toutes les échelles) afin de travailler sur un schéma directeur prenant en compte l'ensemble des éléments en présence. Concernant le pilotage technique, l'université de Reims tient à conserver une maîtrise d'ouvrage, tout en s'appuyant sur les compétences des différents partenaires, collectivités et bailleurs. Pour un bon fonctionnement général, il convient donc de « prendre les contraintes du CPER » pour ensuite, « de notre côté, redétricotier les choses ». En termes de montage, Reims s'oriente vers une solution d'aménagement hybride, avec des maîtrises d'ouvrages confiées aux collectivités, des équipements susceptibles d'être redéployés au service du campus, ou re-mutualisés, et une part de la maîtrise confiée à l'Université.

En complément, Eric Citerne a souligné la dimension réellement partagée du projet, après des études menées depuis quatre ans « chacun de notre côté ». Par conséquent, la dynamique de l'agglomération est tout à fait prise en compte dans la réflexion, et notamment un ambitieux projet de rénovation urbaine (150 millions d'euros déjà investis, une somme équivalente à prévoir pour l'avenir). L'idée principale consiste à considérer réellement l'Université comme un acteur à part entière de la mise en œuvre des projets. ■





# Retours d'expériences sur les nouvelles formes de maîtrise d'ouvrage

**Les témoignages de la matinée ont montré les motivations des collectivités et des établissements à contribuer aux enjeux de la transition territoriale. Il y a une véritable volonté des acteurs à travailler ensemble. Les interventions de l'après-midi concernaient la maîtrise d'ouvrage des campus, souvent portée par l'Université ou par les collectivités elles-mêmes, comme c'est le cas du Campus Artem à Nancy ou encore de la Citadelle à Amiens. Mais il existe aussi des formules hybrides, innovantes, mixtes ou en PPP.**

## Côté lyonnais

Fabienne Cresci est la directrice du développement et de l'aménagement des campus à l'Université de Lyon (UdL). Ancienne directrice générale du développement urbain du Grand Lyon, elle est donc passée de la collectivité à l'université dans le cadre des difficultés rencontrées sur l'Opération Campus lyonnaise.

Fabienne Cresci aime « *les innovations de rupture* » qui motivent son implication complète dans le Schéma de Développement Universitaire (SDU) voté en 2010. Pour elle, les quartiers universitaires sont bien « *des quartiers de ville mais avec des modèles urbains très différents* ».

La maîtrise d'ouvrage doit constamment construire une relation avec les chefs d'établissements dont ce n'est pas le travail et les utilisateurs qui ne font qu'arpenter les campus. L'attention est permanente dans les plans campus pour amener le « *mode projet à l'Université* ». Il incombe en effet aux professionnels d'établir une connaissance commune concernant certains fondamentaux dans un système universitaire d'hyper-démocratie, où la gouvernance est essentielle. Il y a toute une partie des projets où « *le récit doit être écrit avec les acteurs et dans une évolution continue* ». Cette ingénierie autour du patrimoine est nécessaire et complexe, puisque les chefs d'établissements sont tenus de garantir la continuité des activités d'enseignement et de recherche sur leur site durant les travaux.

Les directions du patrimoine sont en interaction constante avec les professionnels de l'UdL et les nouveaux programmes d'aménagement invitent à réfléchir à la stratégie globale du site. Sur la COMUE de Lyon, même si « *de nouvelles façons de poser les enjeux ensemble* » ont été trouvées, le risque est toujours celui de « *la chose en trop* ». Chacun a du comprendre comment s'organiser, se positionner et être acteur de la conviction du projet. Selon Fabienne Cresci, une COMUE a trois vocations : être un initiateur des politiques, constituer une centre de ressources au service des établissements et avoir un rôle pour « *positionner l'Université comme un acteur urbain influent* ».

*« Le système n'est pas organisé pour une co-production et les cadres législatifs sont plutôt orthogonaux »*

**Brigitte Bariol-Mathais,**  
déléguée générale de la FNAU.



« *Ce n'est que quand l'urgence confine à la crise qu'une stratégie commune est arrêtée* »,

**Fabienne Cresci, directrice du développement et de l'aménagement des campus à l'Université de Lyon**

Sur l'opération lyonnaise, 60% du patrimoine doit bénéficier d'une rénovation énergétique. Pour illustrer son volontarisme environnemental, l'UdL a donc présenté une charte de transition énergétique le 2 décembre 2014. Des thématiques peuvent fédérer toutes les parties prenantes vers un projet commun, comme cela peut être le cas pour le numérique. Il y a des compétences sur tous les sites mais le numérique a du mal à être décliné dans l'urbanisme universitaire et le campus de façon simple.

L'UdL travaille également sur un projet de site « clean tech » sur le Campus de la Doua, destiné à faire connaître l'offre économique que le campus peut offrir au territoire : un campus comme incubateur d'innovation, un campus à vivre avec des services et un campus quartier de ville. Fabienne Cresci conclue en affirmant que pour les projets immobiliers des universités, on sait « *montrer des mètres carrés mais jamais comment on a combiné de la matière grise* ».

Suite à sa présentation, Fabienne Cresci a été interrogée sur la « gestion de la mixité des différents programmes, du foncier et de sa valorisation ». La mixité doit être travaillée finement et ce serait une erreur de penser que les campus sont juste là pour étendre leur fonction économique. Sollicitée par la collectivité, l'UdL a par exemple été amenée à se prononcer sur le Plan Local d'Urba-

nisme et de l'Habitat (PLUH) du Grand Lyon. Même si de nombreuses universités ont pensé à la dévolution de leur patrimoine, seules 3 d'entre elles l'ont expérimentée et les autres ont du trouver « *des montages opérationnels plus innovants* ». Patrice Barbel, chargé de mission développement durable à l'Université Rennes-1, a rappelé le rôle des universités dans la transition énergétique et la nécessité de quantifier notamment les économies réalisées. Alain Bourdin, sociologue et urbaniste, considère quant à lui que l'Université doit s'approprier « *la culture de l'aménageur* » pour découvrir comment un opérateur peut participer à l'intérêt public à travers un « *agencement innovant des acteurs* ».

### Côté bordelais

Nicolas Flament, est président de la Société de réalisation immobilière et d'aménagement de l'Université de Bordeaux (ou SRIA). Il travaille sur « *un campus extrêmement grand* », qui s'étend sur 4 communes et comporte 2 sites principaux avec au total 550 000m<sup>2</sup> de Surface hors œuvre nette (SHON) sur plus de 260 ha. Ce site bénéficie d'une Opération Campus avec une dotation de 475 millions d'euros dont 19 millions de dépenses possibles par an (sur une trentaine d'années). Les collectivités viennent compléter le budget de l'opération dont la région Aquitaine à hauteur de 56 millions d'euros sur la première tranche des travaux et au moins l'équivalent par la suite. La Communauté Urbaine (devenue Bordeaux Métropole) a déjà inscrit 50 millions d'euros sur ses PPI (Plans Particuliers d'Intervention). La Caisse des Dépôts

(CDC) quant à elle, intervient également en tant qu'actionnaire et prêteur de la société d'aménagement. Le financement régional de ce Plan Campus est une particularité car l'Aquitaine a insisté pour financer l'opération et co-piloter l'ensemble des projets, ce qui n'est le cas nulle part ailleurs en France.

En 2008, quand Bordeaux est lauréat de l'Opération Campus, les travaux doivent initialement se faire en Partenariat Public-Privé (PPP). De cette problématique naît la SRIA afin d'« *avoir les avantages du PPP en essayant d'éviter ses inconvénients* ». La société de projets (filiale de type SAS) montée par la CDC est donc publique, a contracté les emprunts et passé un contrat de conception réalisation maintenance. Les acteurs maîtrisent ainsi les financements, restent maître d'ouvrage et surtout propriétaires de leurs locaux sur une durée de 30 ans. La composition du capital laisse l'Université majoritaire, la Région et la CDC étant minoritaires au capital.

L'Opération Campus comprend 4 tranches principales avec 1 contrat par tranche, « *la première tranche de travaux concernant 16 bâtiments (12 réhabilités partiellement, 4 reconstruits, 90 000 m<sup>2</sup> de SHON) pour un budget global de 100 millions de réhabilitation en site occupé* ». L'équipe de la SRIA est composée de 9 personnes pour gérer « *ce chantier qui doit se terminer début 2016* ». Et le contexte a évolué depuis la création de la SRIA : 3 universités bordelaises ont fusionné au sein de l'Université de Bordeaux, l'Université Bordeaux-Montaigne est aussi devenue actionnaire de la société et Bordeaux Métropole se pose la question de rentrer dans l'actionnariat.

(Suite page 8)



« Les acteurs locaux sont contents d'avoir créé l'outil et souhaitent le pérenniser »,

**Nicolas Flament (SRIA).**

La société est devenue un véritable lieu de gouvernance commune des projets et les acteurs ont pu compter sur « la professionnalisation de l'outil ». La SRIA bénéficie d'une certaine souplesse notamment parce qu'elle n'est pas soumise au Code des marchés publics, mais à « l'ordonnance de 2005 » et son décret d'application (Ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005). La gestion des ressources humaines est aussi impactée, le recours à des contractuels étant facilité. Les coûts ont bien été maîtrisés et la maintenance a quant à elle été « sanctuarisée » ce qui n'aurait pas été possible si l'Opération Campus s'était faite en MOP (Maîtrise d'Ouvrage Publique).

Le périmètre d'intervention de la société vient tout juste d'être élargi au-delà du seul campus bordelais pour « devenir un outil au service de l'Université et de l'ESR ». La CDC avoue aujourd'hui que les acteurs territoriaux n'étaient pas tous favorables à la naissance de la SRIA. Néanmoins, le contexte a évolué depuis car les collectivités ont une vision moins idéologique du PPP et les modes opératoires de la SRIA ont déjà fait leur preuve.



## Coopérations entre acteurs locaux

Si l'initiative doit être reproduite ailleurs, cela se fera d'autant mieux que son évaluation est en cours et qu'elle pourrait ainsi être essaimée de façon éclairée.

Benoît Rupied est l'auteur d'une étude fiscale de la SCET sur les possibilités d'intervention des Sociétés d'économie mixte (SEM) et Sociétés publiques locales (SPL) en matière de réhabilitation et de rénovation énergétique des universités. La Conférence des Présidents d'Université (CPU) a sollicité la CDC sur la possibilité de recourir à un montage du Code de l'éducation, utilisé par les régions et consistant à une délégation de maîtrise d'ouvrage venant de l'Etat pour la construction de bâtiments neufs. Ce dispositif est utilisable mais en deux tranches : la conception-réalisation étant assurée par la Région et la maintenance par l'Université. Il se révèle donc « peu adapté pour les opérations de rénovations universitaires ». Or, les acteurs cherchent plutôt des dispositifs qui facilitent la collaboration entre régions et universités. Un autre montage est alors possible, la maîtrise d'ouvrage publique remise à l'honneur par le Rapport Peylet, issu de la mission nationale d'évaluation de l'Opération Campus (2012). Elle n'a pas pour autant été favorisée suite à la publication des travaux de la Mission Peylet.

Aujourd'hui, on cherche encore une réponse adaptée pour que la personne publique puisse maîtriser la réalisation des travaux. La SPL devient donc une solution privilégiée « permettant de confier à une structure publique des projets portés par la collectivité actionnaire ». La SPL-Oser en Rhône-Alpes fait figure de référence unique en termes de rénovation énergétique de bâtiments appartenant à ses collectivités actionnaires (écoles, gymnases, ensembles culturels, bâtiments administratifs, logements, etc). Les initiatives comme la SRIA « se créent dans un processus qui est encore en train de se développer ».

Benoît Rupied fait remarquer que ces

nouvelles structures permettent aussi aux financeurs comme les régions de « collaborer avec d'autres acteurs et de garder un œil sur ce qui est fait des financements des collectivités ».

Nous sommes aujourd'hui devant une opportunité, celle de reposer les questions de coopérations entre acteurs locaux qui donnent l'impulsion et d'autres comme les agglomérations ou les régions qui sont des facilitateurs. La Direction des Affaires Juridiques (DAJ) du Ministère de l'ESR est d'ailleurs en train de travailler en ce sens pour favoriser au mieux, dans les mois qui viennent, la naissance de montages plus innovants pour réhabiliter les campus français. Nicolas Flament (SRIA) insiste sur la nécessité des acteurs à « mutualiser des outils à une échelle suffisamment grande pour que cela soit rentable ». Julien Langé (Atelier ActUrba) attire également l'attention sur « les gisements d'économies de maintenance et de fonctionnement » qui peuvent être immédiats et restent souvent à valoriser dans les opérations d'aménagement de campus. ■

## Les enjeux...

À partir des contributions et interventions des participants, Marianne Malez de la FNAU a listé les enjeux de l'immobilier universitaire : la mixité des usages et des fonctions, la mutualisation des équipements entre acteurs, la co-production et la nécessité d'apporter des réponses collectives, l'ouverture sur la ville, la transition numérique et la temporalité de la réhabilitation pour ne pas subir l'inertie d'un chantier. Pour faciliter ces démarches, les participants au séminaire ont conscience qu'il faut « construire une stratégie partagée en s'appuyant sur des instances de travail communes entre universités et collectivités ». Il est aussi décisif d'intégrer les universités aux projets de territoire et de laisser un maximum de place à l'innovation et à l'expérimentation. De même, il faudrait limiter le manque de transversalité entre acteurs du à la rigidité des cadres réglementaires et aux problématiques de financement.



## Le regard de la CPU

**Khaled Bouabdallah est Président de l'Université de Saint-Etienne et de la COMUE de l'Université de Lyon, mais aussi Vice-Président de la CPU. Les présidents se félicitent du « partenariat tissé avec le Bloc Local depuis quelques années car il est important » et permet des rencontres, ainsi que la production d'une série de travaux utiles pour l'enseignement supérieur français. Aujourd'hui, les universités sont des établissements autonomes et les acteurs territoriaux n'ont pas toujours eu conscience d'avoir des acteurs autonomes pour interlocuteurs, jugeant parfois que leur rôle était de « faire à la place des universités ».**

Pour Khaled Bouabdallah, il ne faut pas reproduire les erreurs faites dans les années 1970 ou 1980. L'Université doit être inscrite dans la ville mais ouverte sur les habitants et diffuser des savoirs. Cela veut dire que la production des connaissances devrait être accessible à la population. L'ouverture ne veut pas dire « faire supporter à l'Université ce que la Ville ne peut pas gérer ».

Pourtant, la concurrence est présente entre villes, mais aussi entre campus universitaires. Mais alors, comment réorganiser les universités et les relations entre universités sur les territoires ? La France compte à peu près 25 regroupements territoriaux constitués, qui sont très différents les uns des autres. Parallèlement, la carte des collectivités territoriales change, des métropoles se créent, les

compétences sont redistribuées, etc. Ce sont autant d'éléments qui militent pour que l'on entre dans « une nouvelle forme de dialogue entre les acteurs, au niveau local comme national ».

*« Les universités autonomes sont des entités qui doivent construire un projet pour elles-mêmes »,*

**Khaled Bouabdallah (CPU).**

Dans l'ESR, beaucoup de choses ont changé de façon assez radicale dans la façon de travailler ensemble, notamment la contrainte budgétaire qui fait que « l'argent est plus rare qu'il ne l'a été ». L'impératif écologique des universités et la transition numérique sont aujourd'hui incontournables dans les réflexions sur les campus. Ces éléments font que « la co-construction du projet avec des acteurs territoriaux devient essentielle ».

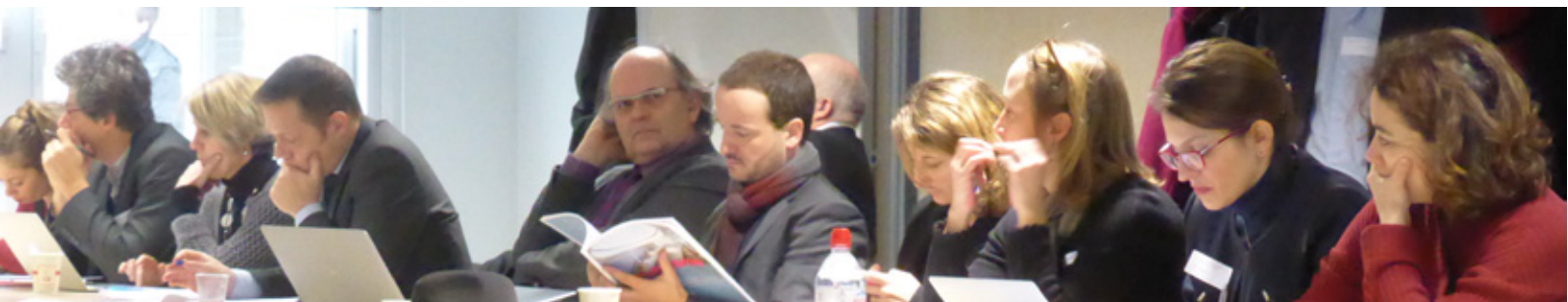
Les modalités de financement des établissements évoluent sans cesse. Les Programmes Opérationnels FEDER introduisent par exemple de nouveaux instruments financiers qui interrogent les universités sur les acteurs avec lesquels elles doivent construire leurs projets. Khaled Bouabdallah considère ainsi que les COMUE sont à la bonne échelle pour porter les compétences mutualisées d'un groupe d'entités. Et le modèle du campus français tel qu'il existe aujourd'hui n'est pas celui que les acteurs ont envie de reproduire. La CPU prône ainsi la diversité et essaie de construire un dialogue continu avec les associations de collectivités et l'État pour donner un cadre stabilisé aux universités. ■

## Les outils

**Hubert Briand, responsable des partenariats à la CPU, a introduit la dernière partie du séminaire et expliqué que « les collectivités et universités évoluent actuellement dans un contexte de transition ». Les dispositifs de soutien à la construction et à la rénovation du patrimoine universitaire sont nombreux : CPER, PO FEDER, intracting, PPP, récupération de TVA... Autant d'outils nouveaux que les acteurs doivent apprendre à maîtriser. Et les manques d'investissements immobiliers d'aujourd'hui « seront les problèmes de demain ». Ces contraintes budgétaires amènent de nouvelles réflexions sur la rationalisation du patrimoine, son optimisation et les économies possibles.**

Pour Hubert Briand, les Sociétés Publiques Locales d'aménagement Universitaire (SPLU) présentent un réel intérêt et mériteraient peut-être d'être traitées au sein d'un groupe de travail réunissant de multiples acteurs. Les Programmes d'Investissements d'Avenir (PIA) comportent aussi des volets immobiliers innovants. Mais les universités françaises n'ont pas aujourd'hui la possibilité d'emprunter par elles-mêmes. De nouveaux instruments financiers seraient nécessaires : l'intracting, par exemple, peut prendre la forme d'un fonds financier où les économies d'énergies réalisées sont réutilisées à usage interne ou celle d'un fonds d'investissement externe qui permet d'investir dans la rénovation énergétique et de générer des économies financières.

*(Suite page 10)*





(Suite de la page 9)

Des réflexions sont à mener par les régions et métropoles dans le cadre d'Horizon 2020, le nouveau programme de financement de la recherche et de l'innovation de l'Union européenne pour la période 2014-2020 (8,6 milliards d'euros pour les PME Innovantes, PME à fort potentiel de recherche, startups et entreprises de taille intermédiaire). Nos projets immobiliers locaux peuvent aussi sûrement être connectés au Plan Juncker, fonds permettant le financement de secteurs jugés stratégiques.



### Penser la réhabilitation

Daniel Grande est chef de projet Campus Durables à la Caisse des Dépôts. Centré sur les questions énergétiques et patrimoniales, qui font levier en permettant une approche globale, il fait le constat que « les Opérations Campus, encore trop orientées constructions neuves, n'avaient aucune anticipation sur les politiques patrimoniales des universités, même si elles ont pu les stimuler, notamment dans les grands projets de réhabilitation. »



En 2013/2014, la CPU, l'AMUE, le Ministère de l'ESR et la CDC ont ainsi sensibilisé l'ensemble des acteurs territoriaux sur l'avenir du patrimoine universitaire (cf : fiches PO FEDER notamment sur l'OT4 avec prise en compte explicite des bâtiments publics universitaires dans quelques régions ; publication du guide patrimoine 05/11/2014).



Le Président de l'Université de Nanterre a ainsi permis d'introduire dans le PO FEDER d'Ile-de-France la réhabilitation des universités (opérateurs de l'Etat) aux côtés d'autres bâtiments publics éducatifs (Collectivités locales), pour autant qu'il s'engage dans une démarche d'expérimentation nouvelle avec des exigences sérieuses de performance. Le contexte politique et administratif francilien est complexe et « le passage de l'écrit à l'acte va être difficile ».



Les exigences en matière d'efficacité énergétique sont fixées par les régions, qui mettent aux défis les acteurs de l'en-

seignement (universités, collège, lycées) d'atteindre le niveau « BBC Rénovation ». Le Conseil Régional d'Auvergne a d'ailleurs inscrit dans son PO Feder que « le renouvellement urbain des campus universitaires est une priorité de la Région pour donner une meilleure attractivité des universités ». Mais administrativement, ces avancées se heurtent aux limites et cadres des financements possibles et aux habitudes d'avant crise, ou à des arbitrages ambigus.

Par exemple, l'avant-dernière version du PO FEDER de Champagne-Ardenne citait explicitement les universités rémoises comme destinataires de ce fonds européen. In fine, il y aura la possibilité de mettre de l'argent public sur l'OT4 dans les établissements publics sans que les ESR soient cités explicitement.

On verra si les écrits sur les NIF (Nouveaux instruments financiers) déboucheront à partir de cette année sur une autre approche du FEDER sur la TE (OT4) , ce qui supposera d'économiser les fonds pour les utiliser en levier sur la TE (efficacité énergétique) plutôt qu'en simple accessoires de subventions CPER jugées insuffisantes : cela suppose de passer d'une logique opérations bâtimentaires à une logique projet patrimonial (donc multi bâtiments).

Tout le monde devrait aussi s'accorder à dire que l'innovation (terme que l'on devrait mettre au pluriel) touche également le patrimoine, le territoire, les organisations : ce n'est pas seulement un concept économique (souvent maltraité quand on oublie la référence à la « destruction créatrice » de Schumpeter). Or aujourd'hui l'innovation, y compris dans les logiques subventionnelles, semble réservée à la recherche (techniques).

Ces exemples illustrent le niveau d'exigence que les rénovations, facteurs d'attractivité pour le territoire et d'aménité pour les parties prenantes (donc de compétitivité notamment intra-européenne) demandent pour qu'on puisse appréhender à l'avenir le patrimoine universitaire de façon sereine, donc avec le moins d'à-coups possibles (logique de plans nationaux avec dégradation du patrimoine entre les deux).

(Suite page 11)

(Suite de la page 10)

Un rapport de mars 2014 publié par l'Inspection générale de l'administration de l'Education nationale et de la recherche (IGAENR) met en garde sur les risques courus par les Universités et les pouvoirs publics s'il n'y a pas un changement de perspective. Il est alors légitime de se demander ce que vont faire les universités pour pérenniser la qualité des infrastructures universitaires.

Comment imaginer être à la hauteur de la loi Fioraso sans gérer convenablement les infrastructures ? Cette question est d'ailleurs posée par les auteurs du rapport Stranes qui proposent que cette question soit traitée dans le cadre du plan Juncker.

Pour Daniel Grande, l'énergie est la clef aujourd'hui parce qu'il s'agit, comme le disent les responsables de l'UPC à Barcelone, d'un sujet « socio-technique », qui permet de penser long terme en agissant à court terme et en conciliant aménagement, gestion du patrimoine et réhabilitation dans une approche globale vertueuse (ex d'effets positifs : l'AMU va intégrer ses schémas énergie et patrimoine, sécurité et handicap en 2015). ■

### L'intracring ou comment engager la transition énergétique avec de petits moyens

**Peter Schilken est responsable de projets au sein d'Energy Cities, association européenne des autorités locales les plus déterminées pour lutter contre le changement climatique.**

Il met en valeur le dispositif « Intracring », qui reprend l'idée centrale du « Contracting » (démarche du PPP) tout en opérant avec des fonds budgétaires de collectivités locales, universitaires ou de partenaires extérieurs.

En interne, l'établissement « préfinance » avec l'aide d'une dotation initiale des mesures rentables pour l'économie d'énergie.

Les économies réalisées sur les dépenses énergétiques viennent ensuite « rembourser » l'établissement jusqu'à ce que le coût initial du préfinancement soit couvert. Les économies énergétiques et de gestion viennent par la suite réalimenter le fonds pour le préfinancement de mesures internes.

L'intracring a d'abord été pensé au sein d'une collectivité avant d'être dupliqué au sein d'universités. Et le dispositif n'est pas nouveau, même s'il ne s'est développé que dans les années 2000. Né à Stuttgart en 1995, l'intracring s'est aujourd'hui développé dans tout le Land du Bade-Wurtemberg. Il s'agit d'un outil de financement pour la rénovation et la modernisation énergétique qui comprend, en plus de travaux d'entretien, des investissements énergétiques avec une période d'amortissement de maximum 20 ans.

L'Université de Heidelberg a pu tester le dispositif : en plus de l'instrument de financement « Energie-Intracring » du Land, elle a mis en place un fonds doté annuellement de 100 000 euros pour des mesures qui s'amortissent sur une période de 4 à 7 ans. Il s'agit de mesures de petite envergure telles que le remplacement de pompes, l'installation d'ampoules LED, le remplacement des installations de ventilation, etc.

Appliqué aux universités, l'intracring demande un financement initial correspondant à environ 5% des coûts de la consommation énergétique, soit au moins 50 000 € par an pendant les 3 à 5 premières années. Il se base sur la prise en compte des compétences et capacités des établissements, en tablant sur des économies théoriques.

La CDC participe activement à la diffusion de l'intracring dans l'ESR français avec une transposition correspondant aux caractéristiques françaises.

Les universités toulousaines, de Clermont, Rennes, Nanterre, Reims... testent le dispositif en 2015. ■

# Droit de réponse

**Suite au compte-rendu du Séminaire du Bloc local «L'interface recherche – innovation, quelle plus-value des écosystèmes locaux» organisé le 15/10/2014 à Paris dans les locaux de CCI France (Universités & Territoires n°99) Montpellier Méditerranée Métropole a souhaité apporter un droit de réponse.**

« Montpellier Méditerranée Métropole a fait de la création d'entreprises innovantes un axe privilégié et s'appuie dans ce domaine sur le Business Innovation Centre (BIC) de Montpellier Méditerranée Métropole, élu « meilleur incubateur mondial » en 2007 par NBIA (réseau américain d'incubateurs, d'envergure internationale), seul incubateur français dans le TOP 10 Mondial 2014 (4ème position) des meilleurs incubateurs de l'UBI Index (initiative de recherche comparant 300 incubateurs dans 67 pays).

Actuellement, un projet sur quatre accompagné par le BIC concerne déjà le secteur de la santé ou de la e-Santé, dont une grande partie sont issus des laboratoires ou centres de recherches. Cette proportion devrait augmenter dans les prochaines années suite à la convention de partenariat votée le 5 février dernier entre le CHRU de Montpellier, 6e au classement national, et Montpellier Méditerranée Métropole.

Jusqu'à peu, il existait des freins à la création de startup, mais l'arrivée de nouveaux outils comme les SATT (Société d'Accélération de Transferts Technologiques) doivent favoriser la création d'entreprises innovantes via la détection d'innovations à fort potentiel au sein même des laboratoires.

A ce titre, le BIC de Montpellier Méditerranée Métropole et la SATT Axlr ont mis en place un partenariat constructif qui a permis de financer directement des projets situés sur le territoire métropolitain (300 000€ pour 8 projets soutenus).

Depuis le 1er janvier 2015, le passage en métropole permet d'entrer au capital des SATT, cette opportunité étant à l'étude en attendant le décret d'application.

L'obtention du label FrenchTech par Montpellier Méditerranée Métropole est un exemple de réussite faisant suite à une étroite collaboration entre les acteurs du monde socio-économiques, qu'ils soient publics ou privés, dont l'objectif à terme est de créer un terreau fertile pour le développement économique de nos entreprises.» ■





**Des enjeux du patrimoine encore à diffuser**

**Sur les années passées, l'administration universitaire a du monter en compétences et en organisation, car le passage des universités aux Responsabilités et Compétences Élargies (RCE) a eu un impact majeur sur les établissements. Autrefois, les dotations du ministère de l'ESR fléchait les budgets dédiés à l'immobilier alors qu'aujourd'hui, chaque établissement doit trouver son équilibre entre ses ressources humaines, sa masse salariale et ses autres contraintes. Les RCE ont donc plutôt « appauvri la capacité des établissements à faire face à la maintenance de leur patrimoine », selon une technicienne d'une université grenobloise.**

Il y a un pourtant un véritable savoir-faire en matière de planification et de prospective dans les grandes collectivités. Il pourrait donc exister un transfert d'outils et de méthodes vers les universitaires, qui travaillent plutôt aujourd'hui sur des projets à court terme. Les opérateurs universitaires et territoriaux affichent une véritable volonté de faire évoluer les outils et

les cadres réglementaires au profit de la ville et des campus. Pour faire un parallèle, il y a 15 ans, quand les concepts de rénovation urbaine des quartiers en difficulté ont émergé avec des outils, des opérateurs et de l'argent, on a trouvé les moyens de traiter convenablement ces questions, et cela devrait inspirer les acteurs pour l'avenir des campus.

Les associations du Bloc Local pourraient « formuler des recommandations sur les enjeux de la programmation, les outils techniques et la prospective immobilière ». François Rio, Délégué Général de l'AVUF a annoncé qu'un groupe de travail resserré, constitué de cadres territoriaux et universitaires, allait se mettre en place dès le mois de février sur les freins ou facteurs de déblocage identifiés pendant le séminaire afin de formaliser des propositions concrètes aux ministères concernés ; que ce soit pour le renouvellement urbain des campus et de leurs franges, de l'optimisation du patrimoine universitaire, de la réhabilitation énergétique, ou de l'innovation.

Ces propositions seront diffusées et feront l'objet d'un débat lors des « Assises » du 8 avril 2015 au siège de la Conférence des Présidents d'Université sur le thème « Recherche, supérieur et collectivités territoriales ». ■

8 avril 2015 – Paris  
 Assises « enseignement supérieur, recherche, et collectivités locales.  
**Innovation - campus - gouvernance**  
s'inscrire en ligne



Universités & Territoires

**Universités & Territoires est une publication éditée en partenariat avec l'Afev, l'AVUF, l'ADELE et la CPU**  
 ISSN 2263-8431

**Directeur de la publication :** Nicolas Delesque  
**Gérant :** Philippe Campinchi (PCC)

**Rédaction :** Philippe Campinchi, Nicolas Delesque, François Perrin, Bruno Martin  
**Crédits photos et iconographies :** DR, Fotolia

**Tarifs d'abonnements :** Individuel : 100 euros HT  
 Institutionnel : 500 euros HT

**Parties prenantes :** Convention particulière

**Remerciements :** Brigitte Bariol, François Rio, Damien Denizot, Philippe Angotti, David Constant-Martigny, Frédérique Lonchambon

**Universités & Territoires :** Chez PCC 115 rue Oberkampf 75011 Paris **Tél :** 0684606274  
**E-mail :** [redaction@universites-territoires.fr](mailto:redaction@universites-territoires.fr)

**Universités & Territoires est une publication en participation.**

**Merci aux partenaires traditionnels d'Universités & Territoires**

