



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE
DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE

OPERATION CAMPUS

CAHIER DES CHARGES DE L'OPERATION CAMPUS

Remise des notes d'intention le 30 avril 2008 à 17h

Opération Campus – cahier des charges

Sommaire

I - Présentation de l'Opération Campus.....	3
1-Contexte.....	3
2-Objectifs.....	3
3-Modalités et calendrier.....	5
Les dates – clés du premier appel à projets.....	5
II - Sélection des campus.....	6
1-Eligibilité – Composition de l'équipe.....	6
2-Critères de sélection des campus	6
3-La note d'intention - présentation du projet de campus.....	7
L'ambition pédagogique et scientifique du projet.....	7
L'urgence de la situation immobilière et l'optimisation du patrimoine immobilier.....	7
Le développement de la vie de campus.....	8
Le caractère structurant et innovant du projet de campus pour le paysage universitaire.....	8
4-Déroulement.....	9
5-Rôle et Composition du comité d'évaluation.....	9
III - L'élaboration du projet « Opération Campus ».....	10
1-Modalités	10
Elaboration du projet.....	10
Contractualisation.....	11
Suivi du projet.....	11
2-La déclinaison du projet de campus.....	11
3-La stratégie immobilière d'ensemble.....	12
4-Les aspects organisationnels.....	12
5-Les projets « Opération Campus ».....	13
6-Le financement.....	13

I - Présentation de l'Opération Campus

1-Contexte

Un effort sans précédent est actuellement consenti par l'Etat en faveur de l'enseignement supérieur et de la recherche, afin de replacer la connaissance et l'innovation au cœur de notre économie, de rapprocher entreprise privée et recherche publique, et de relancer la France dans la compétition internationale. L'Etat a montré, à plusieurs reprises, sa très forte volonté de réformer en profondeur l'université pour la rendre autonome, moderniser sa gestion et lui donner les outils lui permettant d'occuper les premières places dans le paysage universitaire international. Cette volonté se décline : dans la loi sur les libertés et les responsabilités des universités, votée à l'été 2007 et dont la mise en œuvre a débuté, dans la réforme du système d'aides sociales pour les étudiants annoncée en septembre 2007, dans le plan licence dont la mise en œuvre a débuté en janvier 2008, dans le chantier destiné aux personnels ouvert en décembre 2007, dans la loi de finances pour 2008. Au total, ce sont 15 milliards d'euros supplémentaires qui seront ainsi mobilisés par l'Etat pour le développement significatif de notre dispositif d'enseignement supérieur sur la période 2008-2012. C'est l'effort budgétaire le plus important consenti par l'Etat sur cette période.

En décidant de financer massivement le développement des campus universitaires, le Président de la République confirme combien l'enseignement supérieur et la recherche sont au cœur de la politique menée par l'Etat. Le volet immobilier de la réforme n'est qu'un des aspects, aussi indispensable que les autres, mais il demande de lourds investissements financiers.

L'Opération Campus est sans commune mesure avec ce qui a été fait précédemment. Dotée d'un montant de cinq milliards d'euros, elle ouvre une ère nouvelle : la requalification et la dynamisation des campus existants pour créer et fédérer les grands campus de demain et accroître leur visibilité internationale. L'intention est, en premier lieu, de mener une réflexion globale qui considère la politique immobilière comme un élément structurant de l'ambition pédagogique et scientifique de l'université et de la recherche. Il s'agit de rassembler l'ensemble des acteurs autour d'un projet de campus capable d'égaliser les plus grandes universités mondiales par son excellence scientifique, par la réussite de ses étudiants, par les conditions de vie qu'il offre, par son attractivité envers les étudiants étrangers, les chercheurs, les enseignants et les autres partenaires....

Mais c'est aussi une réponse immédiate aux besoins de rénovation des locaux universitaires et des locaux d'accueil et de vie.

2-Objectifs

L'Opération Campus a pour objectif de financer des opérations exemplaires de développement de campus universitaires à très forte valeur ajoutée. Le choix des campus sera fondé sur l'ambition scientifique et pédagogique affichée par le projet, jugée à l'aune des standards internationaux, l'urgence de la situation immobilière et la capacité à optimiser le patrimoine immobilier, le développement d'une vie de campus et le caractère structurant du projet pour le territoire universitaire.

L'Opération Campus affiche plus particulièrement deux grandes ambitions :

- restructurer en profondeur des campus anciens à forte ambition pédagogique et scientifique en les dotant de bâtiments de qualité environnementale et des technologies les plus en pointe ;
- créer des campus de formation et de recherche à forte visibilité internationale par consolidation de sites accueillant des infrastructures d'enseignement supérieur ou de recherche existants ou en cours de construction, disposant d'un fort potentiel de développement pédagogique et scientifique, et permettant une véritable dynamisation des conditions de vie et d'études.

L'Opération Campus se conçoit largement dans le cadre d'une politique de rassemblement et de mutualisation des forces de formation et de recherche, déjà initiée ces dernières années à travers la création des pôles de recherche et d'enseignement supérieur et les réseaux thématiques de recherche avancée. A fortiori, l'Opération Campus a vocation à accompagner les projets de rapprochement et les fusions d'universités. De même, l'Opération Campus encourage fortement les projets pluridisciplinaires et les projets qui développent des activités diversifiées sur le campus. L'objectif affiché est de créer de véritables lieux de vie pour toute la communauté universitaire. Des équipes rassemblant établissements d'enseignement supérieur et organismes de recherche pourront donc candidater à l'appel à projets.

Les engagements de l'Etat pour le développement durable, pris notamment dans le cadre du Grenelle de l'Environnement en 2007, concernent au premier chef les campus universitaires. Les projets élaborés devront être exemplaires de ce point de vue et constituer en eux-mêmes des vitrines technologiques de l'environnement.

Les projets présentés dans le cadre de l'Opération Campus ne devront donc pas être la simple continuité ou l'accélération des travaux entrepris dans le cadre des CPER et des contrats quadriennaux. Ils auront pour ambition un développement et/ou une requalification de grande envergure du campus conduisant à sa mise en valeur et une identification forte.

Les modalités de financement des projets retenus au titre de l'Opération Campus sont volontairement innovantes. Elles reposeront en effet sur des **contrats de partenariats** (partenariats public-privé), dans le triple objectif de rapidité de mise en œuvre, d'encouragement des relations entre les établissements d'enseignement supérieur et le secteur privé, de responsabilisation des équipes dirigeantes des universités conformément à la logique de la loi votée en août 2007.

Le financement, assuré par la dotation de 5 milliards, couvrira non seulement l'investissement immobilier, mais aussi la maintenance, qui est trop souvent négligée par les propriétaires publics. Cela permettra de s'assurer que les constructions financées par l'Opération Campus seront encore en bon état d'utilisation vingt-cinq ans après leur mise en service.

Dans ces conditions, le financement de l'Etat sera un effet de levier pour que le campus puisse atteindre le niveau affiché. Il ne pourra produire son plein effet que si les universités bénéficiaires parviennent à mobiliser d'autres sources de financement. Il est donc demandé aux universités candidates de réfléchir dès à présent soit à la manière d'attirer des partenaires investisseurs qui partagent le même projet, soit à la possibilité d'intégrer dans leur projet de campus des activités économiques dont elles peuvent attendre des retours sur investissement.

Enfin l'Opération Campus sera l'occasion d'une contractualisation renouvelée entre l'Etat et les universités. Ce financement exceptionnel suppose un engagement réciproque pour la bonne conduite du projet. Les campus sélectionnés devront s'avérer exemplaires tant sur le projet lui-même

que sur les bonnes pratiques et sur l'organisation mise en place pour le mener à bien, gérer et faire vivre le campus.

3-Modalités et calendrier

Dans le cadre de l'autonomie future des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) et plus particulièrement des universités, il appartient à ces derniers de proposer leur projet de campus répondant à leurs besoins spécifiques et leurs ambitions et de porter le projet en partenariat avec toutes les entités qui pourraient être impliquées (écoles, organismes de recherche, collectivités, CROUS, entreprises, pôles de compétitivité...). Il leur appartient aussi de structurer leur organisation pour mener à bien ce projet.

Les premiers campus bénéficiaires de ce financement exceptionnel seront choisis dès mai 2008, à partir des notes d'intentions rendues par les équipes candidates le 30 avril 2008. Les équipes retenues auront par la suite six mois pour élaborer un projet de campus ambitieux et cohérent avec les objectifs affichés dans le présent cahier des charges. Le projet sera valide fin novembre 2008.

Ce projet sera l'occasion d'une discussion et d'une négociation tant sur les objectifs du projet que sur le programme de réalisations et son financement, qui aboutira à une contractualisation entre l'Etat et chaque membre de l'équipe.

Les équipes intéressées par l'appel à projets devront s'engager dès leur candidature à respecter ce calendrier.

Les dates – clés du premier appel à projets

Le 30 avril 2008 : remise des notes d'intention présentant le projet de campus

Fin mai 2008 : sélection des premiers campus

Un deuxième appel à projets sera organisé **avant l'été 2008**.

Fin novembre 2008 : validation des premiers projets « Opération Campus »

II - Sélection des campus

1-Eligibilité – Composition de l'équipe

Le projet doit s'inscrire dans une politique de site et non pas d'entité. Ainsi, l'ensemble des organismes présents sur le campus (y compris organismes de recherche publique, privée, CROUS, associations, entreprises...) sont invités à prendre part d'une manière ou d'une autre dans le projet, y compris financièrement.

L'équipe rassemblera l'ensemble des acteurs concernés autour du ou des établissements publics à caractère scientifique, culturel ou professionnel (EPSCP) qui porteront le projet. Les pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) ont vocation à porter le projet commun, si tel est le souhait des acteurs.

Afin de concrétiser cette politique de site, une convention de gestion sera mise en place (si ce n'est déjà le cas) entre les acteurs du campus, définissant les droits et obligations de chacun des partenaires. Cette convention détaillera en particulier le mode de financement de la gestion du campus. Comme dans les autres orientations, le caractère exemplaire de l'organisation et du financement proposés sera attentivement examiné afin de promouvoir les « bonnes pratiques » dans ce domaine.

De même, l'appel à projets encourage fortement l'implication des collectivités pour les domaines qui les concernent (mobilité, ouverture du campus sur la ville...) et la participation d'investisseurs parapublics et privés. D'une manière générale, la qualité des liens avec les acteurs économiques (incubateurs d'entreprises, transfert de technologies, recherche partenariale) constituera un élément positif d'appréciation des dossiers.

Le projet présenté devra développer une politique de site ambitieuse, en s'appuyant notamment sur les outils de coopération en place (PRES, RTRA...).

2-Critères de sélection des campus

La sélection des campus se fera à partir des notes d'intention transmises par les équipes candidates. Les projets seront jugés à l'aune de quatre grands critères :

- **l'ambition pédagogique et scientifique du projet** jugée à l'aune des standards internationaux, notamment : les ambitions en termes de rayonnement scientifique, la capacité à développer des pôles d'excellence de formation et de recherche, le niveau d'excellence scientifique des partenaires concernés, les objectifs en matière d'insertion professionnelle, d'ouverture internationale et de valorisation de la recherche ;
- **l'urgence de la situation immobilière et la capacité à optimiser le patrimoine immobilier ;**
- **le développement d'une vie de campus.** L'Opération Campus portera en effet une attention particulière à la dynamisation de la vie sur le campus pour instaurer des conditions d'accueil des étudiants, des chercheurs, des enseignants et de l'ensemble de la communauté universitaire, français ou étrangers, qui facilitent les rencontres et échanges, et qui permettent à tous de réaliser des activités extra-universitaires, qu'elles soient sportives, associatives, culturelles.

- **le caractère structurant et innovant du projet pour le territoire, apprécié notamment au travers du soutien des collectivités locales et des partenaires locaux ;**

3-La note d'intention - présentation du projet de campus

Pour candidater, l'équipe candidate transmettra une note d'intention très courte (10 pages maximum pouvant inclure toute illustration, schéma, photographie jugé utile) qui présentera les grands objectifs du projet de campus. Elle décrira les aspects du projet selon les quatre critères retenus pour la sélection.

Plus précisément, elle devra répondre aux éléments ci-dessous :

L'ambition pédagogique et scientifique du projet

La note d'intention présentera les ambitions du projet pédagogique et scientifique du campus. En particulier, elle détaillera de manière qualitative et quantitative, après avoir rappelé la situation actuelle :

- **les ambitions scientifiques et technologiques du campus en termes de rayonnement scientifique** (nombre d'étudiants global et par année, nombre de chercheurs et d'enseignants-chercheurs, équipements techniques à haute valeur technologique existants ou redéployables sur le site, pluridisciplinarité, publications/citations, participation/organisation de colloques, contrats, brevets,...) ;
- **les pôles d'excellence de formation et de recherche du campus à développer** en tenant compte de leur positionnement dans l'environnement national, européen et mondial ainsi que des relations existantes avec les réseaux d'enseignement et de recherche nationaux (PRES, RTRA...) et internationaux ;
- **les objectifs en matière d'insertion professionnelle ;**
- **les objectifs en matière de valorisation de la recherche ;**
- **les objectifs en matière de partenariats (universités étrangères, recherche, entreprises...).**

L'urgence de la situation immobilière et l'optimisation du patrimoine immobilier

Le projet immobilier qui bénéficiera de l'Opération Campus devra être intégré dans une réflexion globale de développement immobilier au service de l'ambition pédagogique et scientifique du projet de campus, d'une part, et de développement de la vie de campus, d'autre part.

Comme indiqué dans les critères de sélection, une des priorités de l'Opération Campus est de répondre aux situations immobilières les plus dégradées et les plus urgentes.

Au stade de la note d'intention, l'équipe candidate devra faire tout d'abord un état des lieux synthétique de la situation immobilière actuelle du campus, tant sur les aspects techniques (surfaces, état, coût de fonctionnement) que sur l'adéquation des locaux aux besoins actuels et futurs de l'enseignement et de la recherche (taux d'utilisation des locaux...).

Le projet devra mettre l'accent sur des restructurations favorisant le rapprochement des disciplines.

La note d'intention présentera en outre les objectifs méthodologiques et organisationnels pour mettre en œuvre une stratégie immobilière globale et optimiser l'usage du patrimoine. Toute création nette de surfaces de recherche et de formation devra être justifiée par le caractère exceptionnel du projet.

Enfin, la note d'intention présentera les grandes orientations retenues pour mettre en œuvre une politique immobilière environnementale.

Le développement de la vie de campus

L'Opération Campus portera une attention particulière à la dynamisation de la vie sur le campus pour instaurer des conditions d'accueil satisfaisantes des étudiants, chercheurs, enseignants et de toute la communauté universitaire, des étudiants et chercheurs étrangers notamment, en mobilité de courte ou plus longue durée, pour créer des lieux de convivialité, pour permettre à tous de réaliser des activités (sportives, associatives, culturelles, loisirs...) en dehors du cadre d'étude ou de travail, pour faciliter les rencontres et échanges entre étudiants et enseignants et pour recevoir dans des conditions optimales les professeurs et chercheurs invités.

La note d'intention présentera les objectifs de vie de campus qui accompagneront le projet scientifique et pédagogique. Ce projet devra répondre à la fois aux besoins spécifiques des entités présentes sur le campus mais devra également prendre en considération (et selon les possibilités) les besoins du « bassin universitaire » en termes d'accueil pour étudiants et chercheurs.

La note d'intention dressera les améliorations souhaitables en termes de vie étudiante et d'accueil de chercheurs auxquelles le projet souhaite répondre et les grands principes de développement de la vie de campus qui seront mis en œuvre si le projet est retenu.

Le projet de campus est incité à être innovant sur ce thème.

Le caractère structurant et innovant du projet de campus pour le paysage universitaire

Le projet de campus devra s'inscrire dans le développement cohérent du territoire universitaire concerné et reposer sur une politique de site ambitieuse, en s'appuyant notamment sur les outils de coopération en place et les partenariats avec les milieux socio-économiques locaux.

La note d'intention décrira les aspects suivants :

- nombre d'étudiants, d'enseignants-chercheurs et de chercheurs potentiellement concernés par le projet ;
- caractère structurant et innovant du projet pour le territoire universitaire, notamment les relations existantes ou souhaitées avec l'ensemble des acteurs universitaires proches et la cohérence globale des implantations des acteurs ;
- importance stratégique du projet scientifique et pédagogique proposé dans le positionnement universitaire national et international ;
- partenaires (publics, parapublics et privés) potentiellement impliqués dans le projet de campus, projets de rapprochement, relations avec les PRES, RTRA, RTRS, pôles de compétitivité.

* * *

Afin d'apporter une première réponse à l'ensemble des ambitions affichées, la note d'intention donnera une présentation générale du projet immobilier envisagé. Ce projet devra être affiné et validé a posteriori par la stratégie immobilière qui sera présentée dans le deuxième temps de l'appel à projets.

A ce stade, il est demandé en outre une évaluation du coût prévisionnel et global incluant la maintenance sur 25 ans.

4-Déroulement

Les propositions doivent être envoyées au plus tard pour le **30 avril 2008 à 17 h** à :

Madame la Ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche
1 rue Descartes
75231 Paris cedex 05

Pendant ou postérieurement à la phase d'instruction, l'accès aux informations financières, stratégiques contenues dans le dossier se fera dans le respect des règles de confidentialité.

5-Rôle et Composition du comité d'évaluation

Les notes d'intention seront soumises à un comité d'évaluation qui appréciera la qualité des propositions au regard des critères détaillés précédemment. Il rendra un avis motivé sur chaque projet et indiquera ceux qui lui paraissent prioritaires.

La Ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche rendra publique la liste des premiers campus, 6 au maximum, retenus fin mai 2008, sachant que 10 projets seront sélectionnés sur l'ensemble de l'année 2008.

III - L'élaboration du projet « Opération Campus »

1-Modalités

Elaboration du projet

A l'issue de la sélection des campus, les équipes retenues devront présenter un projet immobilier répondant aux objectifs présentés dans la note d'intention, qui sera validé par le comité d'évaluation fin novembre 2008.

Les équipes auront donc six mois pour élaborer leur projet immobilier, sous la forme d'un **contrat de partenariat** défini par l'ordonnance sur les contrats de partenariats du 17 juillet 2004.

Une mission d'appui regroupant notamment la Direction Générale de l'Enseignement Supérieur et la Direction Générale de la Recherche et de l'Innovation du Ministère, le Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Emploi et le Ministère du Budget sera mise en place pour accompagner les équipes qui le souhaitent dans l'élaboration de leur projet. Les équipes peuvent par ailleurs présenter des projets issus en partie de propositions d'initiative privée.

Ainsi, des échanges réguliers entre le Ministère et chaque équipe permettront le montage d'un projet concerté : définition du périmètre du projet de campus et niveau de financement de l'Etat associé.

L'Opération Campus a pour objectif d'apporter un financement exceptionnel sur les projets sélectionnés en échange d'engagements de la part de l'équipe tant sur le projet lui-même que sur la gouvernance et l'organisation. Le projet de campus devra répondre aux objectifs suivants :

- **le financement de l'Etat sera ciblé sur des opérations de nature précise et à forte valeur ajoutée pour le campus ;**
- **en contrepartie, l'équipe s'engage à mettre en œuvre un certain nombre d'actions :**
 - intégration de l'Opération Campus dans un projet pédagogique et scientifique défini dans la note d'intention initiale ;
 - prise en compte d'objectifs en termes de vie sur le campus définis dans la note d'intention initiale ;
 - inscription de l'Opération Campus dans une stratégie immobilière globale et mise en œuvre de cette stratégie (réalisation de logements étudiants / chercheurs, réalisation d'équipements pour le rapprochement des recherches publiques et privées, incubateurs, optimisation de l'usage du patrimoine immobilier et dans le cas de campus existants, création exceptionnelle de surfaces d'enseignement supérieur et de recherche et justification précise des nouveaux besoins...);
 - diversification des modes de financements (partenariats avec les entreprises...);
 - démarche de développement durable globale.

La qualité, la faisabilité et l'équilibre financier de chaque projet seront validés par le comité d'évaluation fin novembre 2008, qui donnera, au vu de son évaluation, un feu vert pour le lancement des projets.

Le comité pourra, le cas échéant, demander le report du lancement des projets qui lui sembleraient insuffisamment aboutis :

- en termes de contenu ;
- en termes de partenariats ;
- en termes de diversification des financements.

Le comité d'évaluation se réunira une nouvelle fois en février 2009 pour examiner les projets reportés au vu des mêmes critères.

Contractualisation

L'Opération Campus fera l'objet, pour chaque membre des équipes bénéficiaires, d'un avenant au contrat quadriennal, (ou autre contrat équivalent) le liant à l'Etat qui sera signé à l'issue de la définition de la stratégie immobilière à mettre en œuvre sur le campus et de la négociation avec l'Etat.

L'avenant au contrat comportera :

- les engagements sur tous les aspects du projet de campus ;
- la liste, le financement et les modalités de réalisation des opérations « Opération Campus » ;
- les modalités d'évaluation de ces engagements : critères d'évaluation, retour d'expérience des bonnes pratiques...

Suivi du projet

Un comité de pilotage, défini dans l'avenant au contrat, sera mis en place pour veiller à la bonne exécution des engagements des deux parties.

2-La déclinaison du projet de campus

Le projet de campus déclinera les objectifs présentés dans la note d'intention à la fois concernant l'ambition scientifique et pédagogique du projet et le développement de la vie de campus. Ceux-ci permettront de construire les critères d'évaluation du projet qui seront pris en compte dans la contractualisation avec l'Etat.

Concernant la vie de campus, le projet sera élaboré à partir d'un diagnostic des conditions de vie étudiante, des enseignants, des chercheurs et de tous les usagers, leurs besoins spécifiques, la mobilité, les relations avec l'agglomération voisine (existants, à créer, complémentarité des rôles, équipements nécessaires).

A titre d'exemple, le projet traitera les aspects suivants : logement (offre sociale ou non, courts et longs séjours), restauration (publique et privée), conditions d'étude et de recherche (bibliothèque, salles de travail, accès au multimedia, wifi...), conditions de vie étudiante (associations, sport, activités culturelles, commerces ...), organisation de rencontres/colloques, accueil de professeurs invités....

La qualité de la desserte, notamment en transports en commun, sera aussi examinée.

Outre les implications immobilières, il est demandé à l'équipe de réfléchir à d'autres aspects. Par exemple : la question de la temporalité sur le campus, l'identification du campus, les modalités de travail étudiant, l'aménagement du campus....

Concernant la temporalité, les questions suivantes se posent :

- les horaires d'ouverture (bibliothèque, locaux associatifs, lieux de restauration...) peuvent-ils être étendus afin de s'adapter au rythme de vie des étudiants et des chercheurs ?
- qu'advient-il du campus l'été ? Peut-on imaginer de nouveaux usages ?
- qu'advient-il des logements en période de vacances scolaires ?
- comment peut on optimiser l'occupation de certains types de lieux (installations sportives, de loisirs...) pour les partager avec d'autres acteurs ?

-...

Sur ce volet précis, les projets de campus sélectionnés seront fortement encouragés à promouvoir les initiatives extérieures (le cas échéant privées) permettant de répondre aux besoins qui auront été identifiés en amont.

3-La stratégie immobilière d'ensemble

Cette stratégie devra être au service du projet de campus global. Les équipes devront démontrer la pertinence et la qualité du projet présenté au regard des objectifs affichés dans la note d'intention initiale.

La stratégie immobilière sera élaborée à partir :

- **d'une programmation des besoins identifiés ;**
- **d'un audit de l'usage des surfaces et des coûts de fonctionnement induits ;**
- **d'un diagnostic fonctionnel, technique et réglementaire général des bâtiments ;**
- **d'une étude d'urbanisme et d'aménagement du campus permettant de définir les modalités de développement immobilier.**

Elle devra traiter de développement du campus, de gestion globalisée (incluant investissement et exploitation-maintenance) et de valorisation patrimoniale et sera accompagnée d'un calendrier prévisionnel de déploiement.

Les thématiques transversales suivantes devront être traitées dans le document stratégique :

- **aménagement et identité du campus ;**
- **intégration des problématiques de développement durable :** la stratégie immobilière développée devra comprendre un volet « développement durable » (sous forme de charte par exemple) qui guidera l'ensemble des opérations futures, mais qui pourra dépasser les stricts aspects immobiliers ;
- **technologies de l'information et de la communication ;**
- **accessibilité des personnes handicapées.**

4-Les aspects organisationnels

Concernant le volet organisationnel, la proposition traitera des points suivants :

- engagements en termes de délais de mise en place de la stratégie immobilière ;
- gouvernance concernant le suivi de la mise en œuvre (convention de gestion du campus, implication des équipes dirigeantes, des conseils d'administration, processus d'amendement ...)
- structuration de l'équipe en charge de l'immobilier (rôle, missions, moyens humains, qualification, outils techniques...)
- gestion globale du campus.

La contractualisation avec l'Etat devra mettre en avant des critères d'évaluation appropriés de manière à faire émerger des pratiques exemplaires en termes de gestion immobilière.

5-Les projets « Opération Campus »

Enfin, la proposition identifiera les projets qui seront mis en œuvre dans le cadre de l'Opération Campus. Ils peuvent être considérés comme la première étape du développement de la stratégie immobilière.

La proposition distinguera les opérations financées par l'Etat et les opérations financées par d'autres investisseurs ou autofinancées.

Le financement de l'Etat concerne principalement la rénovation, la restructuration et la maintenance des locaux et équipements associés visant l'amélioration de la vie de campus.

Toute demande complémentaire devra être précisément argumentée.

La proposition détaillera tous les aspects du montage de projet :

- le programme ;
- le plan d'investissement pluriannuel équilibré précisant les ressources et les charges attendues pour chaque exercice et les coûts de maintenance associés ;
- les modalités de financement, notamment les partenariats noués avec les collectivités territoriales, les entreprises et les organismes de recherche ;
- le calendrier prévisionnel de mise en œuvre du projet.

6-Le financement

La nature des réalisations finançables par l'Opération Campus est indiquée ci-dessus. La négociation du projet de campus avec l'Etat portera notamment sur la capacité de l'équipe à susciter des financements alternatifs, notamment :

- à nouer des partenariats, concernant la formation et la recherche ;
- à diversifier les modes de financement, à mobiliser des investissements publics et privés, à promouvoir des projets autofinancés ;
- à dynamiser la politique immobilière.