



## **Avis de suite sur le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) 2019-2023 de la Chancellerie des universités de Paris (CUP)**

La Chancellerie des Universités de Paris présente un schéma pluriannuel de stratégie immobilière pour la période 2019-2023 qui atteste de progrès dans la connaissance du parc et témoigne d'une volonté d'améliorer la gestion immobilière.

Si les efforts de l'opérateur méritent d'être salués, le Conseil constate que des incertitudes demeurent quant à sa capacité à valoriser le patrimoine qui lui est confié. La stratégie envisagée pour l'immobilier de rapport se fondant sur des valeurs vénales qui restent à fiabiliser et le volet économique des projets envisagés pour le domaine de Richelieu et la Villa Finaly étant insuffisamment développé, le Conseil émet un avis défavorable sur le SPSI de la CUP.

Il est demandé à la Chancellerie de mesurer les moyens affectés à chacune de ses missions. Si le résultat de cette analyse devait conduire les tutelles à orienter l'opérateur vers d'autres missions que celles de la gestion directe d'actifs immobiliers, les scénarios suivants seraient à privilégier, après confirmation de la faisabilité juridique de leur mise en œuvre :

- dans l'hypothèse d'une possible sortie de l'indivision, une répartition des biens entre les établissements universitaires héritiers de l'université de Paris ;
- dans l'hypothèse contraire, un transfert du portefeuille d'actifs, ou de sa seule gestion, à la structure « foncière » dont la création était envisagée en 2019 dans le cadre des missions d'expérimentation de la « fonciarisation » de fonctions immobilières de l'État.

Vu les articles L.4211-1 et D.4211-1 à D.4211-3 du code général de la propriété des personnes publiques, relatifs au Conseil de l'immobilier de l'État ;

Vu les circulaires du Premier ministre du 28 février 2007 relative à la modernisation de la gestion du patrimoine immobilier de l'État, du 16 janvier 2009 relative à la politique immobilière de l'État, du 27 avril 2016 relative aux modalités de la nouvelle gouvernance de la politique immobilière de l'État, du 19 septembre 2016 relative au renouvellement des schémas pluriannuels de stratégie immobilière des opérateurs de l'État ;

Vu le dossier transmis préalablement à l'audition par la Chancellerie des Universités de Paris (CUP) et par la direction de l'immobilier de l'État (DIE) et après avoir entendu lors de sa séance du 24 septembre 2020 :

- le recteur de l'académie de Paris, chancelier des universités de Paris, accompagné du secrétaire général, de la chef de division de l'administration, et de la chef de bureau de la gestion immobilière de la Chancellerie,
- le directeur de l'immobilier de l'État (DIE), accompagné de l'adjointe au directeur de l'immobilier de l'État, de la sous-directrice de la stratégie et expertises de l'immobilier de l'État et du chef de bureau doctrine et stratégie de l'immobilier de l'État.

Vu les avis du Conseil de l'immobilier de l'État :

- n°2015-30 sur la situation immobilière de la Chancellerie des universités de Paris ;
- n°2018-14 avis de suite sur la stratégie immobilière de la Chancellerie des universités de Paris.

Après en avoir délibéré, le Conseil de l'immobilier de l'État formule les observations et recommandations suivantes :

La Chancellerie des universités de Paris (CUP) a été créée en 1971 pour contribuer aux missions universitaires par son activité de gestion du patrimoine indivis de l'ancienne université de Paris.

En 2014, la Cour des comptes relevait les insuffisances de la gestion de cet opérateur et recommandait sa suppression. Le Conseil de l'immobilier de l'État observait en 2015 et 2018<sup>1</sup> que la Chancellerie n'avait pas démontré sa capacité à valoriser le patrimoine qui lui est confié. Dans son avis de juillet 2018, il estimait que, si une amélioration sensible de la gestion du patrimoine immobilier n'était pas rapidement constatée, les tutelles devraient s'interroger sur le fondement même de l'existence de la CUP.

Le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) daté du 25 avril 2019 présenté au Conseil le 24 septembre 2020 a été préalablement approuvé par le ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (29 juillet 2019) et la direction de l'immobilier de l'État (16 avril 2020) qui assure un suivi renforcé de la gestion immobilière de l'opérateur.

Le document répond aux caractéristiques d'un SPSI telles que fixées par la circulaire du 19 septembre 2016. Toutefois, ce cadre de référence de la politique immobilière conçu pour des administrations occupantes mérite d'être adapté pour des structures, telles la Chancellerie, dont l'immobilier est le cœur de métier.

## **1. Un immobilier de rapport mieux identifié, mais des choix stratégiques insuffisamment étayés**

La direction de l'immobilier de l'État indique que l'inventaire du parc de la CUP est désormais exhaustif dans l'outil Chorus RE Fx. Ce parc constitué de 135 biens bâtis (267 072m<sup>2</sup>SUB<sup>2</sup>) et non bâtis se décompose en trois sous-ensembles.

- Le parc des biens indivis gérés par la Chancellerie est constitué de quatorze immeubles de rapport parisiens, logements et commerces d'une surface de 18 544 m<sup>2</sup>, de trois adresses parisiennes de logements et bureaux (4 487 m<sup>2</sup>) abritant des activités universitaires scolaires ou de vie étudiante<sup>3</sup>, du domaine de Richelieu en Indre-et-Loire et de la Villa florentine dite « Finaly » (4 270 m<sup>2</sup>), patrimoine historique et culturel.
- Les propriétés de la chancellerie gérées par un autre opérateur correspondent à 56 bâtiments de la Cité Internationale Universitaire de Paris (202 944 m<sup>2</sup>) et à six autres biens répartis sur l'ensemble du territoire<sup>4</sup>,
- La Chancellerie assure également la gestion de l'immeuble domanial qu'elle occupe au n°10 de la rue de la Sorbonne, Paris 5<sup>ème</sup>, de la bibliothèque Sainte-Barbe, site domanial parisien occupée par des universités, et de la Sorbonne, propriété de la Ville de Paris, occupée par des universités et le rectorat de Paris.

<sup>1</sup> Avis CIE n°2015-30 du 16 septembre 2015 et n° 2018 -14 du 12 juillet 2018.

<sup>2</sup> Patrimoine total de la Chancellerie, locatif, historique et culturel, universitaire, extraction RT non datée SPSI page 13

<sup>3</sup> 96, boulevard Raspail Paris 6<sup>ème</sup> arr., 37/41 rue Jacob Paris 6<sup>ème</sup> arr., 15 rue Champollion Paris 5<sup>ème</sup> arr.

<sup>4</sup> Domaine de l'Île de Bréhat, appartement à Asnières, campus de la montagne Sainte-Geneviève, centre médical Edouard Rist, 12/20 rue Boileau Paris 16<sup>ème</sup> arr., clinique médicale et pédagogique à Vence, immeuble 93 boulevard Saint-Michel Paris 5<sup>ème</sup> arr.

La note de complétude de l'outil « référentiel technique » ressort à 146 sur 275. La Chancellerie explique ce score faible par un outil conçu pour le bureau peu adapté au logement et par une connaissance insuffisante des biens dont la CUP n'assure pas la gestion.

La DIE estime les diagnostics bâtementaires réalisés sur les autres biens suffisants pour établir une stratégie patrimoniale et d'intervention. Les caractéristiques générales de chaque immeuble parisien et les investissements nécessaires, avec estimation de leur coût, sont effectivement listés par ordre de priorité. Les aspects environnementaux et énergétiques n'étant pas mentionnés, on s'inquiétera toutefois de l'éventuel impact des évolutions réglementaires intervenues dans ce domaine depuis 2015, date à laquelle un prestataire a réalisé l'audit bâtementaire dont sont issues ces estimations.

Depuis 2018, la chancellerie a engagé une série d'actions pour améliorer la gestion du patrimoine indivis.

- le travail d'analyse des locations soumises à la loi de 1948<sup>5</sup> a conduit progressivement à en réduire le nombre ;
- les dossiers d'impayés sont instruits et suivis ;
- les fins de baux sont mises à profit pour revaloriser les loyers au regard des références du marché. Le montant annuel des loyers des immeubles parisiens encaissés est en augmentation, passant de 3,22 M€ en 2012 à 4,1 M€ en 2019 ;
- une campagne de travaux est entreprise pour remettre à niveau un immobilier sous-entretenu depuis 1971. Le plan pluriannuel d'investissement des travaux de gros entretien et réparations prévoit 18,9 M€ d'investissement entre 2019 et 2024. Environ dix rénovations d'appartements sont programmées par an. Les appartements rénovés sont remis sur le marché au prix de référence de l'observatoire des loyers ;
- les possibilités d'extension des surfaces locatives sont recherchées. Des chambres de service sous comble ont ainsi été réunies pour créer trois appartements supplémentaires dans un immeuble sis, rue de Prony, Paris 17<sup>ème</sup>.

Si la mise en œuvre de ce plan d'actions mérite d'être saluée, de substantielles marges de progrès demeurent pour atteindre le niveau de professionnalisme requis :

- le taux de vacance de l'immobilier de rapport parisien demeure important. En octobre 2018, les biens inoccupés représentaient 1M€ de loyers non perçus, soit pratiquement le quart du potentiel de facturation total du parc locatif<sup>6</sup> ;
- un plan d'investissement de 18,9 M€ est programmé entre 2019 et 2024 pour procéder à la rénovation de biens immobiliers sous-entretenus. Pour apprécier le coût global des opérations, il convient d'y ajouter les loyers non perçus pendant la période d'immobilisation des biens. L'impact réel du plan sur la valeur locative et la valeur vénale de chacun des actifs n'est pas précisé ;
- l'instruction des projets immobiliers en vue de valoriser le patrimoine interroge. Il est annoncé une durée de retour sur investissement de respectivement 15 ans et 20 ans pour les deux projets de création de résidence universitaire sur les sites parisiens des 37/39/41 rue Jacob et 15 rue Champollion. Il apparaît que ces durées résultent d'un simple calcul consistant à diviser le budget prévisionnel des études et travaux par le montant prévisionnel des loyers. On remarquera que cette approche ne correspond pas à la pratique des professionnels de l'immobilier dont les calculs intègrent une actualisation des flux financiers et tiennent compte des estimations des valeurs vénales initiale et future de l'actif détenu, des coûts liés à la détention de l'actif (taxes, impôts, dépenses de gestion et d'entretien non récupérables) et des minorations de recettes attendues selon les taux d'impayés et de vacance cibles. La pertinence économique des projets de la CUP demeure à démontrer sur ces bases ;

<sup>5</sup> Les baux loi de 1948 sont passés de 12 à 7 entre 2017 et 2019.

<sup>6</sup> L'immobilier de rapport comptait alors 99 baux d'habitation, 35 baux professionnels, civils, commerciaux ou conventions de mise à disposition, et 31 appartements vacants.

- la CUP propose une stratégie patrimoniale conservatrice. Une seule cession est éventuellement envisagée dans le cadre de la libération en janvier 2021 d'un immeuble sis 96, Boulevard Raspail, Paris 6<sup>ème</sup>. Aucun calcul de flux financiers ne vient étayer ces orientations stratégiques alors qu'un seul des biens parisiens issus de legs se révèle affecté d'une clause d'inaliénabilité.

L'amélioration du taux de rendement brut est le principal indicateur retenu par la Chancellerie pour mesurer les progrès de sa gestion de l'immobilier de rapport. Elle se fixe l'objectif de porter à 4,18% en 2022 ce taux qui était de 3,22% en 2018. Outre qu'un taux de rendement net serait plus adapté, des doutes subsistent quant à la fiabilité des valeurs vénales constituant le dénominateur de l'indicateur proposé.

L'emploi de valeurs vénales estimées en 2014 surprend, alors que les prix des logements parisiens ont augmenté de 34 % depuis cette date<sup>7</sup>. Calculé à partir des données du SPSI, la valeur moyenne de l'immobilier de rapport ressort à 5 835 € / m<sup>2</sup>, soit un montant de deux à trois fois inférieur aux prix de marché actuels des arrondissements parisiens concernés.

L'approche stratégique est à réinterroger sur la base de valeurs vénales actualisées et fiables.

Recommandation n°1 à l'attention de la Chancellerie des universités de Paris

**Faire estimer, par les services du Domaine et par un expert immobilier indépendant, la valeur vénale de chaque immeuble selon des hypothèses de conservation et de cession.**

## 2. La gestion des sites historiques et culturels Villa Finaly et Richelieu à professionnaliser

La Chancellerie dispose de deux biens de prestige, le domaine de Richelieu et la Villa Finaly dont la gestion demeure déficitaire depuis des années.

Le mauvais état de certains ouvrages du domaine de Richelieu (bâtiment du Dôme et pavillon du Plessis) a nécessité d'engager en 2019 des travaux d'un coût estimé à 2,6 millions d'euros. Les réflexions de la commission de développement du domaine de Richelieu aboutissent à des propositions d'activités universitaires culturelles et pédagogiques ayant pour objectif d'atteindre l'équilibre financier en cinq ans :

- création d'une biennale de sculptures contemporaines dans le parc du domaine, avec pour partenaire un musée londonien ;
- co-organisation du « Festival d'expérimentation des utopies constructives » dont chaque édition (biennale) donnera lieu à la réalisation d'une passerelle expérimentale, reconstruisant ainsi, au fil du temps les passerelles disparues du parc du domaine.
- installation d'une structure pérenne visant à recréer la figure du château disparu, projet porté par une agence d'architecture tourangelle ;
- organisation de chantiers pédagogiques pour un montant de 58 500 € ;
- accueil de concerts et d'expositions temporaires dans le bâtiment du Dôme ;
- installation d'un centre de séminaires dans le pavillon du Plessis.

La Chancellerie évoque l'intérêt de la Caisse des dépôts et consignation, de la DRAC et de mécènes pour certaines de ces actions. Aucune étude économique permettant de valider la pertinence économique des propositions n'est présentée.

L'agglomération de ces idées ne saurait faire projet. Si, l'organisation d'un évènement culturel tous les deux ans est, à supposer que la thématique rencontre son public, susceptible d'accroître la notoriété du domaine,

<sup>7</sup> Source : INSEE Indice des prix des logements anciens - Paris - Appartements - Base 100 en moyenne annuelle 2015 - Série CVS <https://www.insee.fr/fr/statistiques/serie/010567013>

le projet économique auquel profiterait cette notoriété demeure à concevoir. Or, la CUP, dont ce n'est pas le cœur de métier, ne dispose pas des compétences en ingénierie culturelle requises pour développer un tel projet.

Au-delà du positionnement culturel et pédagogique, le devenir du site doit être réfléchi en termes d'identité et de marque dont le patrimoine remarquable est appelé à être le symbole. L'adéquation entre les produits proposés et la marque suppose d'instruire avec précision le volet immobilier du projet. L'emplacement géographique du site, le niveau de confort et les coûts d'entretien et d'exploitation constituent des paramètres essentiels de l'équation.

La question du devenir de la Villa Finaly se pose également. Située à trois kilomètres du centre historique de Florence sur un terrain d'un hectare à usage de parc, la Villa a été léguée à l'université de Paris en 1953, sous condition d'installation d'un centre d'études et d'accueil ouvert aux étudiants et aux professeurs. Souffrant de la concurrence locale et d'un dimensionnement inadapté à l'accueil de séminaires, la gestion de la Villa demeure déficitaire d'un quart de million d'euros par an. Le faible taux d'occupation des chambres (38%) ne permet pas d'envisager un retour à l'équilibre financier. La Chancellerie évoque l'urgence et la nécessité de travaux de rénovation d'un montant très élevé<sup>8</sup> sans en préciser la nature et le coût.

Dans son approche patrimoniale, la CUP a classé le bien dans la catégorie « intermédiaire » ce qui signifie que des études doivent confirmer l'intérêt de conserver ce bien. Une procédure judiciaire est envisageable pour le cas où la charge du legs s'avère insupportable.

Un groupe de travail a identifié un ensemble d'actions poursuivant un double objectif de garantie de recettes et de maintien d'accès à un centre de recherches pour les douze universités héritières :

- confier à un opérateur privé la gestion de la location de la Villa à des non-universitaires,
- développer des prestations hôtelières,
- solliciter des subventions régionales pour le développement de séjours d'étudiants et de lycéens,
- créer un institut spécialisé de recherche transversale,
- développer des partenariats avec l'Institut européen et la Villa Acton, concurrent local bénéficiant du soutien de la New-York university.

A la différence du domaine de Richelieu, l'usage de la Villa Finaly est contraint par des dispositions testamentaires. Pour autant, s'agissant de l'approche économique du dossier, les remarques relatives au devenir du domaine d'Indre-et-Loire valent pour la Villa florentine. Le positionnement de la Villa sur les marchés florentins du tourisme et de l'évènementiel culturel et scientifique suppose une approche économique pointue. La connaissance fine du patrimoine et des charges financières que sa propriété et son exploitation induisent est un préalable à l'élaboration de toute stratégie de valorisation.

Recommandation n°2 à l'attention de la Chancellerie des universités de Paris

**Établir des projections économiques des projets de développement de l'activité des sites Richelieu et Villa Finaly.**

### **3. Des moyens humains qui ne reflètent pas les priorités des missions de l'opérateur**

La mission principale de la Chancellerie est la gestion des biens immobiliers qui lui sont confiés. La gestion mutualisée de la dotation de l'opération Campus Paris intra-muros pour le compte de ses six bénéficiaires est une mission annexe qui lui a été confiée en 2013. Le site internet de la Chancellerie indique qu'elle est aussi

<sup>8</sup> Page 39 du SPSI

garante de la marque Sorbonne, veille à sa protection et à son développement. Enfin elle procède chaque année à une distribution de prix auprès de laboratoires universitaires et de jeunes chercheurs.

Le bureau de la gestion immobilière de la Chancellerie est composé de six personnes dont :

- un possède des compétences techniques,
- deux possèdent des compétences juridiques,
- deux possèdent des compétences économiques et budgétaires
- un possède des compétences en aménagement et pilotage de parc immobilier.

L'activité de gestion immobilière repose essentiellement sur des prestataires extérieurs :

- deux notaires ont contribué à la clarification juridique des titres de propriété et la rédaction des actes,
- un avocat, conseil juridique de la Chancellerie, est chargé de la gestion des contentieux relatifs aux impayés locatifs, aux expulsions et aux renouvellements de baux,
- un accord-cadre mono-attributaire permet de bénéficier de l'accompagnement et de l'expertise d'un architecte pour rénover le patrimoine,
- les travaux sont confiés à trois entreprises générales, recrutées sur la base d'un accord-cadre multi-attributaires.
- un administrateur de biens assure les relations avec les locataires, la commercialisation des appartements vacants, la rédaction des nouveaux baux et renouvellement des baux en cours, la gestion comptable du quittancement, l'entretien courant des immeubles, le suivi des réparations locatives et la gestion des sinistres.

La gestion immobilière étant censée constituer le cœur de métier de la CUP, la taille réduite et les compétences limitées du bureau de la gestion immobilière interrogent. Si le recours à des experts est conseillé pour couvrir les nombreux domaines d'expertises de l'activité immobilière, un tel niveau d'externalisation nécessite de disposer en interne des compétences de généralistes en capacité d'appréhender les enjeux et risques de chaque domaine, de concevoir une stratégie d'ensemble et de veiller à sa bonne mise en œuvre. Les informations communiquées ne permettent pas de le confirmer.

Les moyens humains affectés à la gestion immobilière apparaissent faibles au regard des ressources dont dispose la Chancellerie. La mise en place d'une comptabilité analytique s'impose pour objectiver les coûts internes de la gestion du parc indivis et ceux relevant d'autres missions.

Recommandation n°3 à l'attention de la Chancellerie des universités de Paris

**Mettre en place une comptabilité analytique pour mesurer les enjeux de chacune des activités de la Chancellerie.**

#### **4. Un travail juridique à poursuivre pour faciliter la valorisation du patrimoine**

Le Conseil avait dans ses avis de 2015 et 2018 souligné les contraintes l'indivision. Il avait demandé que le prochain SPSI de la CUP intègre les pistes de réflexion à engager pour qu'une solution soit apportée à cette indivision afin d'améliorer la valorisation du patrimoine. Le document présenté n'aborde pas la question

Le patrimoine géré par la Chancellerie est issu majoritairement de legs et donations. L'usage de quatre biens parisiens est contraint par des dispositions testamentaires dont un ne peut être vendu à moins de cas de force majeure.

La Chancellerie a engagé depuis 2011 des actions visant à renoncer à certains legs ou donations ou à limiter la portée de certaines dispositions contraignantes :



- la CUP a obtenu en 1999, par jugement en tribunal de grande instance, la levée de la clause d'inaliénabilité du domaine de Richelieu et la modification de la clause d'affectation.
- il a été procédé en 2012 à la révocation de la donation du château de Ferrières pour cause d'inexécution des charges,
- en 2016, le tribunal de grande instance a fait droit à la demande de révision des charges du domaine de Vézelay et a autorisé une cession partielle.

La Chancellerie est invitée à poursuivre ses études et actions juridiques relatives à la levée des contraintes liées aux legs et à la sortie de l'indivision.

Recommandation n°4 à l'attention de la Chancellerie des universités de Paris

**Poursuivre les études et actions juridiques visant, d'une part, à lever les contraintes liées aux legs et, d'autre part, à sortir de l'indivision.**

L'article L1121-2 du code général de la propriété des personnes publiques précise que « les établissements publics de l'État acceptent et refusent librement les dons et legs qui leur sont faits sans charges, conditions ni affectation immobilière. Lorsque ces dons ou legs sont grevés de charges, de conditions ou d'affectation immobilière, l'acceptation ou le refus est autorisé par arrêté du ou des ministres de tutelle de l'établissement public. »

La prudence recommanderait de renoncer aux legs conditionnés de biens immobiliers. Si les contraintes peuvent apparaître raisonnables au moment du legs, à plus long terme, la limitation des possibilités de valorisation conduit trop souvent à des impasses économiques.

Indépendamment de telles éventuelles dispositions contraignantes, l'exemple du domaine de Richelieu illustre le fait que certains biens, en particuliers ceux remarquables au plan patrimonial, sont susceptibles de devenir des centres de coûts et non de profits pour les établissements qui en ont accepté la charge.

Le Conseil n'a pas connaissance des modalités d'instruction des dossiers sur lesquelles se fondent l'acceptation d'un legs ou d'un don par des établissements publics de l'État. Les enjeux économiques invitent à développer une approche normative et professionnalisée du traitement de son volet immobilier. Un groupe de travail réunissant les parties prenantes pourrait être constitué pour en esquisser le modèle. La direction de l'immobilier de l'État pourrait en assurer le pilotage.

Recommandation n°5 à l'attention du ministre en charge du Domaine

**Mettre en place un groupe de travail en charge de définir les modalités d'instruction du volet immobilier des dons et legs proposés à l'État et à ses établissements publics.**

**Le Conseil de l'immobilier de l'État émet un avis défavorable sur le SPSI de la Chancellerie des Universités de Paris aux motifs suivants :**

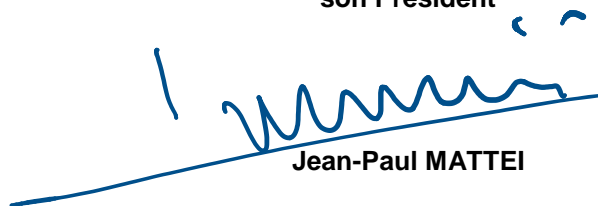
- la stratégie envisagée pour l'immobilier de rapport se fonde sur des valeurs vénales qui restent à fiabiliser et à actualiser,
- le volet économique des projets envisagés pour le domaine de Richelieu et la Villa Finaly est insuffisamment développé,

Le Conseil salue les efforts de la Chancellerie pour améliorer sa gestion immobilière mais constate que des incertitudes demeurent quant à sa capacité à valoriser le patrimoine qui lui est confié.

Il est demandé à la Chancellerie de mesurer les moyens affectés à chacune de ses missions. Si le résultat de cette analyse devait conduire les tutelles à orienter l'opérateur vers d'autres missions que celles de la gestion directe d'actifs immobiliers, les scénarios suivants seraient à privilégier, après confirmation de la faisabilité juridique de leur mise en œuvre :

- dans l'hypothèse d'une possibilité de sortie de l'indivision, une répartition des biens entre les établissements universitaires héritiers de l'université de Paris,
- dans l'hypothèse contraire, un transfert du portefeuille d'actifs, ou de sa seule gestion, à la structure « foncière » dont la création était envisagée en 2019 dans le cadre des missions d'expérimentation de la « fonciarisation » de fonctions immobilières de l'État.

**Pour le Conseil,  
son Président**



**Jean-Paul MATTEI**



## Liste des recommandations

Recommandation n°1 à l'attention de la Chancellerie des universités de Paris

**Faire estimer, par les services du Domaine et par un expert immobilier indépendant, la valeur vénale de chaque immeuble selon des hypothèses de conservation et de cession.**

Recommandation n°2 à l'attention de la Chancellerie des universités de Paris

**Établir des projections économiques des projets de développement de l'activité des sites Richelieu et Villa Finaly.**

Recommandation n°3 à l'attention de la Chancellerie des universités de Paris

**Mettre en place une comptabilité analytique pour mesurer les enjeux de chacune des activités de la Chancellerie.**

Recommandation n°4 à l'attention de la Chancellerie des universités de Paris

**Poursuivre les études et actions juridiques visant, d'une part, à lever des contraintes liées aux legs et, d'autre part, à sortir de l'indivisio.**

Recommandation n°5 à l'attention du ministre en charge du Domaine

**Mettre en place un groupe de travail en charge de définir les modalités d'instruction du volet immobilier des dons et legs proposés à l'État et de ses établissements publics.**