

DOCUMENT CONFIDENTIEL

Villa Créative



Dossier de candidature AMI SUR

Juin 2020

SOMMAIRE

SOMMAIRE.....	1
1. PLAN STRATEGIQUE	3
1.1 Ambition du projet et cohérence avec les objectifs de l'AMI du PIA	3
1.2 Inscription du projet dans la stratégie globale de l'Université d'Avignon	9
1.3 Activités envisagées par la SUR	16
1.3.1 Création d'une association Villa Créative en complément de la SUR	16
Entrepreneuriat étudiant.....	1
Un lieu idéal d'accueil des expérimentations de type Hackathon.....	1
Campus des métiers et des qualifications des industries créatives et culturelles	1
1.3.2 Offre de service de la Villa Créative et hypothèses économiques	2
1.4 Description du marché sur lequel se positionne la société et pertinence de son offre sur ce marché.....	11
1.5 Perspectives d'entraînement des acteurs du secteur privé dans le projet de création de la SUR	13
2. PLAN OPERATIONNEL.....	14
2.1 Actionnaires identifiés/envisagés et fiches d'identité	14
2.2 Structuration juridique envisagée de la SUR	15
2.3 Description de l'organisation et moyens matériels et humains envisagés en vue de la mise en place opérationnelle de la Villa Créative.....	18
2.4 Calendrier prévisionnel de mise en œuvre de la Villa Créative.....	20
3. PLAN ECONOMIQUE ET FINANCIER.....	21
3.1 Modèle économique de la Villa Créative	21
Détail des recettes d'exploitation	21
Détail des dépenses d'exploitation	22
Détail des dépenses	
d'investissement	23
Equilibre économique global du projet	24
Plan de financement envisagé.....	25
Etats financiers	26



1. PLAN STRATEGIQUE

Préambule :

Dans le souci d'alléger la lecture de ce dossier, nous appellerons « SUR » dans la suite du document la société candidate au présent AMI.

1.1 AMBITION DU PROJET ET COHERENCE AVEC LES OBJECTIFS DE L'AMI DU PIA

L'objectif de l'action SUR du 3ème Programme d'investissements d'avenir (PIA3) est de tirer des conséquences nouvelles de l'autonomie des universités, écoles, organismes de recherche et regroupements en leur permettant d'expérimenter de nouveaux modes de valorisation de leurs compétences et de leurs actifs.

Ces établissements sont invités à créer des sociétés dans lesquelles le PIA 3 interviendra en fonds propres ou quasi-fonds propres et dont l'objet pourra être de :

- Valoriser des actifs immobiliers ;
- Développer leur activité de formation continue ;
- Mettre à disposition des plateformes technologiques partagées ;
- Mettre en place des hôtels d'entreprises ou des incubateurs ;
- Valoriser les collections, produits ou services issus de la recherche.

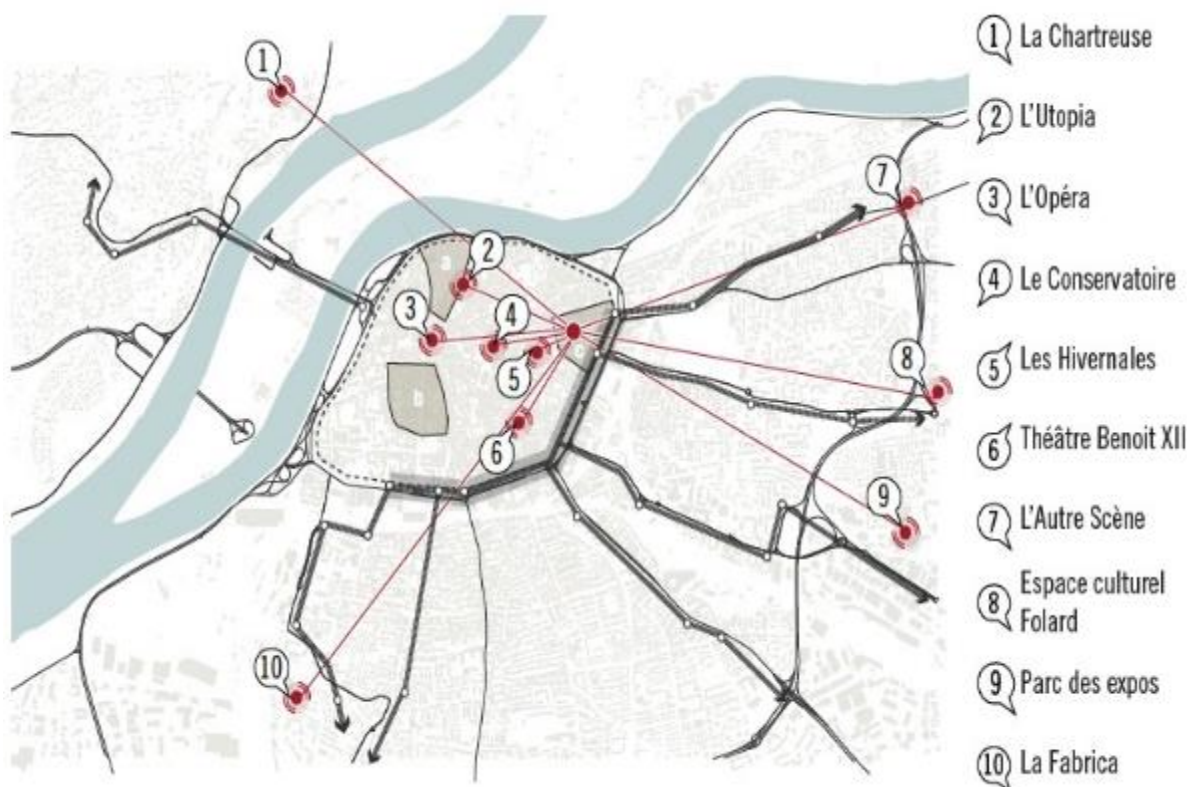
L'Université d'Avignon a fait le choix de dédier l'un de ses sites à la création d'un espace d'attractivité et de rayonnement au service de la valorisation de son axe de spécialisation : « **Culture, Patrimoine, Sociétés Numériques** ».

Ce nouveau lieu original de formation, d'expérimentation et de recherche, dédié aux industries culturelles et au numérique se nomme **la Villa Créative – Avignon Université**.



Annexe 1 : Vidéo de présentation et supports de création de la marque « Villa Créative »

L'exceptionnelle vitalité culturelle du territoire avignonnais qui abrite une forte concentration de structures et d'événements culturels (festivals, salles de concert, théâtres, cinémas, musées, lieux de patrimoine, etc.) offre un écosystème unique à tous les talents (chercheurs, étudiants, entrepreneurs, créateurs et artistes issus des Arts et Lettres, des industries culturelles, du numérique) qui souhaitent créer, innover et entreprendre dans le champ de l'économie créative – Culture-Tech.



- Ce bâtiment totem permettra de :

- **Favoriser le développement et la consolidation d'une recherche d'excellence « Culture Tech »** par des partenariats socio-culturels à forte valeur ajoutée scientifique ;
- **Contribuer au rayonnement et à l'attractivité d'Avignon Université** sur son axe identitaire « Culture, Patrimoine, Sociétés Numériques » ;
- **Soutenir l'entrepreneuriat innovant, notamment étudiant** par dans les espaces *co-working* et *créa-lab* animés par la maison de l'orientation de l'Université et la French-Tech Grande Provence ;
- **Offrir une programmation culturelle et scientifique à l'année** par la structuration d'un réseau d'acteurs culturels sur le territoire et l'accueil d'événements (festivals, expositions, concerts, conférences...) ;
- **Déployer une offre de formation continue à forte valeur ajoutée** par l'implantation du Service de Formation Tout au Long de la Vie (ci-après nommé « SFTLV ») dans le bâtiment principal ;
- **Héberger des acteurs majeurs du territoire (French-Tech Grande Provence, Ecole des Nouvelles Images, CNAM, Festival d'Avignon, Festival Frames...)** par leur implantation permanente ou temporaire dans les espaces de la Villa Créative.

La Villa Créative sera fondée sur **un nouveau modèle de développement économique** de l'Université garantissant non seulement l'autofinancement du projet, mais aussi l'apport de ressources propres conformément aux engagements pris par Avignon Université envers l'Etat dans son contrat quinquennal 2018-22.

Dans le cadre d'un Contrat de Plan Etat-Région 2015-2020 (Etat, Région Sud, Département du Vaucluse, Grand Avignon, Ville d'Avignon), les bâtiments et le parc de l'ancienne faculté des sciences de l'Université a bénéficié pour sa réhabilitation d'une **dotations CPER de 14,9 millions d'euros**. Après la conduite de sa rénovation, la **Villa Créative s'y implantera en 2022**.



Ce lieu qui accueille chaque année des cycles de conférences de la programmation officielle du Festival d'Avignon est déjà parfaitement identifié par les avignonnais, les festivaliers et les professionnels de la culture.

Jardins du site de la future Villa Créative investis par le public du Festival d'Avignon et de Radio France – juillet 2018

Le site principal de la Villa Créative est idéalement situé à 30 mètres du campus, intra-muros « Hannah Arendt » et son annexe de 700 m² à 200 mètres. La Villa Créative est implantée au cœur d'un « quartier campus » en pleine rénovation entre le Conservatoire à rayonnement régional du Grand Avignon et Avignon Université.

Elle profitera de **la revitalisation du centre-ville engagée dans le dispositif « Action Cœur de ville »** dont bénéficie la ville d'Avignon.



Le site principal de 7500m2 qui accueillera la future Villa Créative propose :

- **1 bâtiment principal sur 4 niveaux**
- **3 pavillons de 100 à 150m2 chacun**
- **3000m2 d'un jardin remarquable**
- **1 bâtiment annexe 58 RI (535 m²)**

L'édifice du XIXème qui accueillera la future Villa Créative propose un bâtiment central qui en raison de son implantation, son volume et de son écriture architecturale, offre un site remarquable. Il est introduit depuis la rue par un portail monumental et l'un des rares jardins en plein cœur de la ville d'Avignon intra-muros.





La maîtrise d'ouvrage, confiée au **rectorat d'Aix-Marseille**, a choisi l'**Atelier Alfonso Femia**, cabinet d'architectes à renommée internationale, pour opérer la restauration et la transformation du site. L'Atelier Alfonso Femia s'est illustré sur d'autres chantiers tels que les Docks de Marseille, la restructuration de la Poste du Louvre à Paris et son projet retenu pour l'exposition universelle Paris 2025.

Le projet validé par l'architecte des bâtiments de France est **en cours de dépôt de permis de construire**. La rénovation du site s'effectuera dans le respect du patrimoine tout en proposant un geste architectural contemporain sur des éléments bien identifiés : reconstruction de l'escalier d'honneur, auditorium...

Annexe 2 : Projet architectural Alfonsio Femia du site « Pasteur » Cotech de sept. 2019 / plans susceptibles d'être modifiés.



L'écrin architectural – repensé par l'Atelier Alfonsio Femia AF517

La présentation du projet de la Villa Créative a suscité chez de nombreuses institutions ou structures le souhait d'en être locataires permanent. Devant ce succès, l'Université a souhaité attribuer un site supplémentaire de 700m². Cette annexe qui nécessite une réhabilitation pourra accueillir notamment une antenne du CNAM à Avignon.

Annexe 3 : Dossier d'étude pour la rénovation du bâtiment « 58ème RI »

SYNTHESE – les espaces et les acteurs résidents

Le site Pasteur offrira :

- **Un pavillon dédié exclusivement à la recherche et aux partenariats scientifiques ;**
- Des locaux à destination de **la formation continue de l'Université ;**
- Un espace de **co-working** et un **culture-lab** notamment pour l'**entrepreneuriat** étudiant et les entrepreneurs de l'industrie créative et culturelle animés par l'Université et la French-Tech Grande Provence ;
- L'implantation de **l'Ecole des Nouvelles Images (ENSI)** dédiée aux métiers de l'animation et de l'image de synthèse ;
- **3 plateaux polyvalents** permettant l'accueil d'expositions, de projections, de démonstrateurs, de prototypes, de résidences...;
- Un **auditorium haut de gamme de 80 places ;**
- Des salles de travail dédiées à **l'accueil de partenaires nationaux et internationaux (résidents artistes / chercheurs) ;**
- Un parc arboré et des jardins dédiés à l'accueil de la programmation scientifique et artistique et notamment **des rencontres-débats du Festival d'Avignon ;**
- Un **lieu de restauration** dit « Brasserie de ville » ouvert toute la journée jusqu'à 22h et le week-end en saison estivale.

L'Annexe du 58^{ème} RI offrira

- **Un site dédié à l'accueil du CNAM et des structures porteuses du FRAMES Web Video Festival** (association LA BOITE, la guilde des vidéastes) ;
- **Un studio de création audiovisuel dédié aux média web** (inspiré des Youtube-Spaces)

L'ambition de la Villa Créative en cohérence avec les axes d'intervention de l'AMI SUR :

Devenir la vitrine et le **lieu totem incontournable pour tous les talents** (chercheurs, étudiants, enseignants, entrepreneurs, créateurs et artistes issus des arts et lettres, des industries culturelles, du numérique) souhaitant créer, innover et entreprendre dans le champ de l'industrie créative – Culture-Tech

1. Renforcer les liens de l'établissement avec son environnement socio-économique en **fédérant un réseau d'acteurs de l'industrie créative et culturelle ;**
2. **Développer la visibilité internationale de l'Université et du territoire** dans le domaine de la culture, du numérique et des industries créatives ;
3. **Valoriser son patrimoine immobilier** en réhabilitant des sites pour y développer une activité de location d'espaces ;
4. **Développer l'activité de formation continue à forte valeur ajoutée** en cohérence avec l'axe de spécialisation Culture-Patrimoine-Sociétés Numériques.

1.2 INSCRIPTION DU PROJET DANS LA STRATEGIE GLOBALE DE L'UNIVERSITE D'AVIGNON

La Villa Créative s'inscrit pour Avignon Université dans une stratégie de :

- Développement de l'axe de spécialisation « Culture, Patrimoine, Sociétés Numériques »
- Rationalisation et exploitation de son patrimoine
- Déploiement de son service de formation tout au long de la vie

Pour engager le projet de la Villa Créative avant même la livraison de ses bâtiments et jardins, Avignon Université conduit depuis 2018 de nombreuses actions et consultations dans le cadre de sa préfiguration.

La stratégie de développement d'Avignon Université autour de son axe de spécialisation « Culture, Patrimoine, Sociétés numériques »

L'université d'Avignon accueille 7 500 étudiants dans un territoire économique dominé par l'industrie agro-alimentaire, l'agriculture et le tourisme. Sur ce dernier plan, l'attraction du territoire est fondée sur un environnement culturel et patrimonial exceptionnel.

Cet environnement socio-économique particulier a conduit l'Université d'Avignon, depuis une quinzaine d'années, à mener une politique volontariste de spécialisation de ses activités de recherche et de formation autour de deux grands axes identitaires : "Agro & Sciences" et "Culture, Patrimoine, Sociétés Numériques".

La stratégie de développement d'Avignon Université sur son axe « Culture, Patrimoine, Sociétés Numériques » repose sur un écosystème riche qui intègre une recherche de rayonnement international, des formations et des partenariats stratégiques avec les acteurs majeurs des domaines scientifiques et des filières économiques liés à l'axe. Ce projet mobilise des laboratoires de recherche, des formations (8 spécialités de Master, un campus des métiers et des qualifications), des structures d'animation scientifique comme la fédération de recherche AGORANTIC (FR 3621, CNRS), deux écoles doctorales (ED 536 et ED 537). Cet ensemble, porté par l'Université d'Avignon, est dense en termes de structures et convoque de nombreux partenaires industriels.



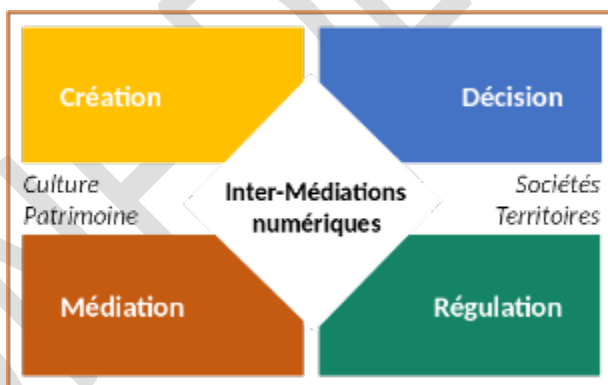
Cette spécialisation rend visible Avignon Université au niveau régional, national et international. Elle est notamment au cœur des Opérations d'Intérêt Régional "Naturalité" et "Tourisme et Industries Culturelles" mises en place en 2017 par la Région Provence Alpes Côte d'Azur.

A l'image de la dynamique lancée par l'université, depuis 2009 et, récemment amplifiée par le processus « French-Tech Culture » puis « French-Tech Grande Provence », les acteurs de ce territoire issus des secteurs de la culture, de l'innovation, de l'entreprise et de la recherche convergent vers **la notion de ville créative et de métropole diffuse autour des nouveaux usages numériques et de leurs technologies.**

Annexe 4 : en ce sens la lettre de soutien au projet de Vaucluse Provence Attractivité

L'économie créative est un levier d'action et doit devenir un des principaux facteurs d'attractivité de notre territoire. L'enjeu de la Villa Créative est de proposer un lieu totem offrant des espaces de mutualisation et d'expérimentation autour de **l'axe identitaire Culture, Patrimoine, Sociétés Numériques**, au service de l'enseignement supérieur, de la recherche, de l'innovation et du développement socio-économique du territoire.

Le projet scientifique d'Avignon Université, et dans son prolongement celui de la Villa Créative, concerne les interactions entre numérique, culture et société. Il est porté par des laboratoires de recherche dont le rayonnement international est d'ores et déjà acquis sur ces domaines. Il est structuré autour de thématiques majeures dans le champ des **inter-médiations numériques**, notamment la **création** (numérique et création artistique, arts et sciences), les **médiations** (médiation culturelle, le numérique aux interfaces, organisations sociales et économiques), la **régulation** (approche politique des internets, enjeux sociétaux) et la **décision** (données et intelligence artificielle, aide à la décision pour la gouvernance du numérique et par le numérique).



La Villa Créative a pris vie et rayonne depuis 2014, pendant le mois de juillet, en accueillant le **pôle média du festival d'Avignon**. Depuis, le site Pasteur a accueilli 25 000 festivaliers qui sont venus participer à des conférences dans une programmation construite avec le festival et l'Agence Nationale de la Recherche (ANR), entre autres. La Villa Créative site Pasteur est devenue un lieu central de la pensée, des débats, des échanges intellectuels et scientifiques du Festival d'Avignon durant les périodes estivales.

C'est pourquoi l'objectif est de créer un véritable lieu totem dédié à la culture et au numérique en intégrant sur le site des acteurs de manière permanente en qualité de résidents et de proposer la modularité des espaces et de leurs usages, la mutualisation des outils et le transfert de technologie. La villa créative rassemblera les **différents acteurs économiques culturels locaux d'envergure régionale et nationale**

C'est un véritable écosystème qui pourra encadrer une plateforme consacrée à l'entrepreneuriat et à l'innovation par la recherche dans différents champs de la culture.



La stratégie patrimoniale d'Avignon Université

L'Université se développe sur deux sites distincts de 10 kilomètres : le centre-ville (Campus Hannah Arendt) et Agroparc (Campus Jean-Henri Fabre).

Le site du centre-ville constitue le site historique de l'Université puisque dès 1963, les activités scientifiques s'installent dans les locaux de l'ancienne école normale, rue Pasteur. Ce développement sur le centre-ville se poursuit en 1997 avec la première rentrée universitaire de l'Université sur le nouveau site de l'ancien hôpital Sainte-Marthe, après trois ans de travaux, permettant ainsi de regrouper dans la même aire géographique la quasi-totalité des activités universitaires. Le centre-ville poursuit ensuite son développement dans les années 2000 avec la construction de Sainte Marthe Sud et du pôle sportif en 2005.

A l'horizon 2013, l'Université d'Avignon a déployé ses deux pôles de développement thématiques sur deux sites géographiques qui leur correspondent parfaitement :

- **Le site « centre-ville » (campus Hannah Arendt) dévolu au pôle Culture, Patrimoine, Sociétés Numériques**
- **Le site « Agroparc » (campus Jean-Henri Fabre) qui regroupera, pour sa part, le pôle Agro & Sciences et Sciences dans une grande proximité géographique avec le pôle de compétitivité « Terralia-Pass » (nouvellement renommé Innov-Alliance)**

Le site principal de la Villa Créative dit « site Pasteur » se situe à 30 m du Campus Hannah Arendt du centre-ville et son annexe « le 58^{ème} RI » à 200 m. L'implantation de la Villa Créative s'inscrit dans un secteur en plein devenir avec de nombreux projets en cours : réaménagement dans le cadre du dispositif action cœur de ville de la rue Carreterie et de la place Saint-Lazare en lien avec l'implantation du tram, la création de logements étudiants par le CROUS dans les bâtiments E, F et G du site Pasteur.

La Stratégie pour le service de Formation Tout au Long de la Vie (SFTLV) d'Avignon Université

La Villa Créative aura aussi pour bénéfice d'héberger le Service de Formation Tout au Long de la Vie d'Avignon Université dont l'implantation actuelle est excentrée par rapport aux services du Campus du centre-ville.



La formation continue est un secteur en plein développement à l'université d'Avignon qui répond à la demande des publics, des entreprises, des branches professionnelles et du territoire.

Dans le prolongement des réflexions initiées par le rapport IGAENR et le rapport Germinet, la formation tout au long de la vie se renforce davantage et contribue fortement à repenser le modèle de formation classique.

En cela, il s'agit également d'un projet innovant qui interagira opportunément avec le projet Villa Créative pour la formation aux métiers de demain et la transmission aux salariés de compétences nouvelles. Loin d'être une simple relocalisation, l'arrivée de la formation continue sur le site Pasteur participe d'un projet de refondation profonde des relations entre formation initiale et formation continue dans une conception dynamique d'alternance des cycles de formation et d'emploi au plus grand bénéfice du territoire.

Le service commun de la formation tout au long de la vie a pour objet de développer la promotion sociale, de favoriser l'insertion professionnelle et d'aider à la création d'entreprises.

En étant implanté au cœur de la Villa Créative, il permettra d'adapter ses formations et concevoir de nouvelles offres avec les résidents permanents (ENSI, French Tech, CNAM) ou temporaires (Festival d'Avignon, Festival Viva Villa...):

- Des formations continues labellisées par la Villa Créative ;
- Des formations certifiantes adaptées aux besoins du marché de l'écosystème de l'axe « Culture, Patrimoine et Société Numérique »
- Des formations de courtes durées spécialisées pour les élus, les cadres dirigeants de la culture, les professionnels de l'industrie créative qui soient qualifiantes.

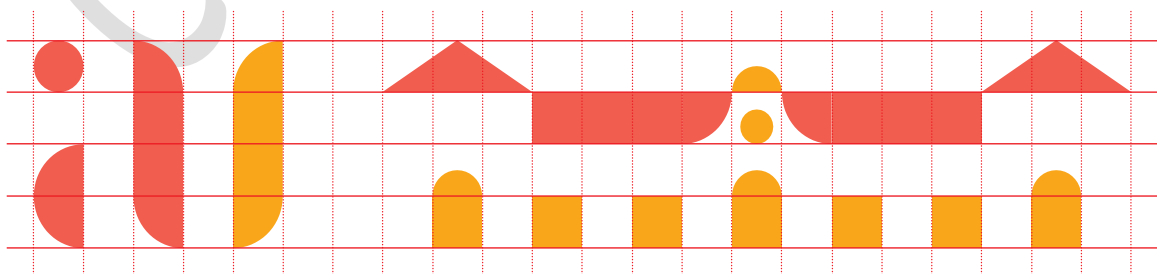
L'effectif actuel du service de formation tout au long de la vie est constitué de 23 personnes. Les effectifs étudiants sont composés de 1000 stagiaires par an pour une moyenne de 400 étudiants en simultanée. Sur l'année, il y a environ 250 intervenants extérieurs dont 20 en simultané.

La mise à disposition des locaux administratifs et d'enseignement sur le site Pasteur permettra ainsi de répondre aux besoins d'ouverture de ce service, tout en favorisant les rencontres des publics en reprise d'études avec les publics en formation initiale. Elle leur permettra également de participer aux activités de vulgarisation scientifique et d'animation culturelle qui y seront programmées, gage d'une meilleure insertion professionnelle.

La Stratégie pour accompagner la préfiguration de la Villa Créative

Depuis plusieurs mois, le projet fait l'objet de nombreuses réflexions en interne à l'Université, à savoir notamment:

- Modification et stabilisation de la programmation architecturale à des fins d'optimisation du patrimoine immobilier (augmentation des espaces dédiés à de futurs partenaires) ;
- Elargissement à d'autres laboratoires de l'Université pour parachever l'ouverture de la stratégie de l'établissement à tout l'axe « Culture, Patrimoine et Sociétés Numériques » ;
- Structuration du portage interne du projet par la création d'un groupe de suivi du projet de préfiguration de la Villa Créative ;
- Attachement du service d'un cabinet d'avocats (D4-Paris) pour concevoir la structuration juridique de la Villa Créative ;
- Adjonction de compétences avec l'accompagnement par un cabinet de communication pour structurer l'identité, le storytelling et valoriser le projet (logo, vidéo).





Annexe 5 - Dossier de création de l'identité visuelle conçu par l'agence de communication Chevara

L'Université s'est, en outre, assurée de l'intérêt de sa tutelle (rencontre de la Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, puis suivi par son cabinet) et a stabilisé un premier cercle de partenaires qui se matérialise par des décisions fermes d'implantation d'acteurs au sein de la Villa.

Site Pasteur	French Tech Grande Provence
	Service de formation tout au long de la vie
	Ecole des NouvelleS Images
	Un restaurateur
58 ème RI	Le CNAM
	Frames Festival

Annexe 6 : en ce sens la lettre de soutien au projet de Grande Tech Grande Provence

Annexe 7: en ce sens la lettre d'engagement de l'Ecole des NouvelleS Images- ENSI

Annexe 8 : en ce sens la lettre d'engagement de Frames

Annexe 9 : en ce sens la lettre d'engagement de Pandora

Annexe 10 : en ce sens la lettre d'engagement du CNAM



C'est notamment, le cas de l'Ecole des Nouvelles Images ENSI (future locataire et investisseur à challenger), intéressée par l'ensemble de l'offre de services de la future villa et qui renforcera ses collaborations avec l'Université au travers de ce projet que ce soit en matière de recherche, de formation, de partenariats industriels, de liens et d'animation de l'écosystème.

L'Université s'est également rapprochée de nombreux acteurs locaux et internationaux afin d'envisager la nature des partenariats envisageables :

- Le Festival d'Avignon, a minima pour une occupation saisonnière d'une partie du site (ateliers de la pensée, base média, etc.) voire au-delà (cycle de travail engagé en septembre 2019 pour aboutir à un accord-cadre entre Avignon Université et le Festival fixant les actions d'un nouveau partenariat renforcé)
- La French Tech Grande Provence pour une occupation permanente de la Villa Créative et l'animation de l'espace de co-working.
- Des partenaires clés complémentaires, à savoir à ce jour : la Villa Medicis, la Casa de Velasquez, la Villa Kujoyama, L'institut français, la Collection Lambert, les Hivernales, ...
- Le CNAM pour une occupation permanente des espaces communs de la Villa Créative et la création de formations co-portées par le Service de Formation Tout au Long de la Vie.
- L'IHEST pour une occupation à chaque rentrée de la promotion pour une semaine d'ouverture et un cycle de conférences dans l'auditorium.
- L'orchestre régional d'Avignon qui souhaite investir régulièrement les jardins et espaces de la Villa Créative pour des concerts ou *Master Class*.
- Le Conservatoire qui formule le souhait de divers partenariats de formation continue.
- La consultation de 6 restaurateurs (Avignon, Marseille, Paris) qui se sont montrés spontanément intéressés par le projet pour investir l'un des pavillons du site et offrir un lieu de restauration en journée et en soirée à la saison estivale, avec une carte et des animations cohérentes avec la programmation de la Villa Créative.

Enfin, l'Université est d'ores et déjà entrée en phase de concrétisation de son projet avec dès le mois de juillet 2019 :

- ✓ Ecole d'été dans le cadre du Campus International du Festival du 1er au 5 juillet 2019 : lire, écrire et voir le théâtre à destination d'étudiants étrangers
- ✓ Conception d'une formation « construire et maîtriser des projets culturels ».

Cf. Plaquette de formation à destination des élus et cadres dirigeants de la culture

La Villa Créative Avignon Université offre 3 modules de deux jours en immersion dans le Festival d'Avignon. Des temps d'apprentissage et d'échanges sont proposés avec des acteurs culturels majeurs, des élus et des enseignants-chercheurs.

- ✓ « Actualités des politiques culturelles du local à l'international », « Construire une politique d'action culturelle », et "Les champs de responsabilités culturelles des collectivités territoriales" ;
- ✓ L'accueil du Festival d'Avignon dans les jardins de la Villa pour l'édition 2019 du Festival ;
- ✓ Participation au Festival « Viva Villa ! » en octobre 2019 / intervention à une table ronde pour présentation du projet. La direction du festival « Viva Villa ! » a choisi de convier chaque année la direction de la Villa Créative pour présenter les développements de ses actions.

Cf. Plaquette du programme du Festival VIVA Villa !

1.3 ACTIVITES ENVISAGEES PAR LA SUR

L'ambition de la Villa Créative est de permettre un rapprochement des mondes académiques, de recherche et entrepreneuriaux au sein d'un lieu totem. Le bâtiment réhabilité avec soin et animé avec dynamisme deviendra un sas, un lieu de rencontre entre ces différents univers. Il deviendra naturellement un lieu de création et d'innovation par la cohabitation des différents publics ciblés.

Dans ce contexte, le projet permettra à la fois de valoriser les actifs de l'Université (actifs immobiliers et immatériels) mais aussi de construire et animer une communauté forte qui bénéficiera à la fois à la communauté universitaire, au tissu d'entreprises et plus largement au territoire.

1.3.1 CREATION D'UNE ASSOCIATION VILLA CREATIVE EN COMPLEMENT DE LA SUR

Pour parvenir à cet objectif, l'Université mesure combien l'animation de l'écosystème et la construction, au plus tôt, de cette communauté est cruciale. Dès lors, le choix a été fait de lancer une association de préfiguration de la Villa Créative, en amont de l'ouverture du site, dès l'hiver 2020.

L'association « Les acteurs de la Villa Créative » permettra d'agréger des structures culturelles autour du projet, de les impliquer et de construire une animation territoriale commune. Le groupe constitué formera le « Comité Villa Créative », instance consultative qui se réunira chaque mois afin d'être informée de l'actualité autour du projet et d'aborder les développements stratégiques de la villa. Cette instance permettra d'aligner les acteurs, de les informer et servira également de caisse de résonance au projet.

L'adhésion à l'association de préfiguration se fera en contrepartie d'une contribution symbolique. En retour de leur engagement, les membres du Comité Villa Créative seront conviés deux fois par an à un événement privé au sein de la Villa et pourront bénéficier d'une mise en visibilité sur le site internet de la Villa.

Une fois la Villa Créative ouverte, cette association a vocation à poursuivre son travail d'animation des acteurs du territoire autour de la villa. Il nous semble en effet primordial de conserver une instance d'animation et de coopération autour du projet : cela permettra de renforcer sa pertinence et la visibilité de son offre.

Par ailleurs, il convient de noter que cette association ne sera pas financée par la Villa Créative et disposera bien d'une entité juridique distincte de la structure d'exploitation candidate à cet AMI. En contrepartie du travail d'animation - qui renforcera de manière naturelle la robustesse du cycle d'exploitation de la Villa - la société d'exploitation de la Villa s'engagera à organiser à titre gracieux les deux événements annuels prévus pour le « Comité Villa Créative ».

Enfin il convient de noter que la création de cette association est aujourd'hui en cours, en lien avec le conseil juridique de l'Université. Elle pourrait comprendre comme membres :

Mairie d'Avignon

Grand Avignon

Ecole des Nouvelles Images

French Tech grande Provence

Vaucluse Provence Attractivité

SATT SUD EST

Le MUCEM

Maison Jean Vilar

Association Avignon Festival & Cie

Festival d'Avignon

Festival Frames

Collection Lambert en Avignon

Opéra Grand Avignon

CDC-Les Hivernales

Le CNAM

L'ANRT

Conservatoire à Rayonnement Régional du Grand Avignon

Villa Kujoyama

Casà de Vélasquez

Villa Medicis

FAVORISER L'ENTREPRENARIAT ET L'ENTREPRISE

Si Avignon Université œuvre en termes d'entrepreneuriat autour de ses deux axes, celui de la culture et du patrimoine nécessite une mise en avant et un soutien particulier et permanent. Pourtant l'économie créative est un des leviers importants et un des facteurs d'attractivité déterminant de notre territoire. C'est la raison de l'intérêt grandissant pour notre projet de l'agence départementale Vaucluse Provence Attractivité qui est un des partenaires clés de l'écosystème de la Villa Créative.

Avignon, ville créative, trouvera naturellement son Totem au sein de la villa avec, entre autres, les nouveaux usages du numérique et de ses technologies. Notre projet est par nature fédérateur autour de projets innovants culturels, de recherche et d'insertion professionnelle pour l'ensemble de la communauté créative.

L'expression de ce besoin et de cette nécessité passe par l'essor de l'industrie créative.

ENTREPRENARIAT ETUDIANT

Beaucoup des futurs entrepreneurs du territoire font partis de la communauté d'Avignon Université en qualité d'étudiants parachevant leurs études. Le dispositif d'accompagnement à l'entrepreneuriat étudiant est pluriel et suivi notamment par la « maison de l'orientation et de l'insertion » de l'Université.

Parmi les programmes existants, comme PEPITE, Avignon Université a développé ses propres dispositifs comme « coup de pouce » le dernier en date qui, sur ressources propres et avec le soutien financier du Grand Avignon, investit sur la pré-maturation de projets issus de nos étudiants.

Les équipements de la Villa Créative pourront répondre à une partie de leurs besoins (Co-Working, Living Lab,...) avec son écosystème partenarial qui pourra apporter une réponse concrète aux besoins des porteurs de projet : French Tech Grande Provence, Service de Formation Tout au Long de la Vie (SFTLV), pôle ICP,...)

UN LIEU IDEAL D'ACCUEIL DES EXPERIMENTATIONS DE TYPE HACKATHON

La Villa Créative est le parfait outil permettant d'accueillir des événements autour de l'innovation que ce soit pour l'entreprise (le nouveau programme d'Avignon Université « passeport innovation entreprises ») pour des musées (dispositif désormais international Muséomix), les collectivités (<https://www.etalab.gouv.fr/>) et pour tous les usagers des dispositifs équivalents que déploieront nos partenaires sur le site : pôle ICP, pôle Terralia-Pass, French Tech Grande Provence...

Ces programmes concernent aussi bien les créateurs d'entreprises que des porteurs de projets innovants d'entreprises établies.

CAMPUS DES METIERS ET DES QUALIFICATIONS DES INDUSTRIES CREATIVES ET CULTURELLES

Depuis la fin de l'année 2019, Avignon Université travaille étroitement avec l'Université Côte d'Azur à la création d'un campus des métiers et de la qualification – industries créatives et culturelles couvrant la région SUD.

Ce projet de Campus s'articule autour de l'idée de production dans les industries créatives au sens large, en intégrant les dimensions managériales et de gestion de projets, et en centrant sa thématique sur l'idée directrice de l'écriture :

- Scénarisation
- Ingénierie de projets et gestion entrepreneuriale
- Expériences Numériques et créations audiovisuelles
- Arts et spectacles vivants

Avignon Université sera co-porteur de ce projet avec l'Université Côte d'Azur.

Ce partenariat est naturel et bien équilibré. En effet, chacune des Universités apporte au projet des briques en correspondance, dont la Villa Créative sera un des deux lieux Totems.

	Avignon Université	Université Côte d'Azur
Un lieu totem	Villa créative d'Avignon	Nouveau campus audiovisuel de Cannes « Bastide rouge »
Une expertise	Expertise en arts et spectacles vivants	Expertise en audiovisuel et gaming
Un festival à rayonnement international	Partenariat avec le festival de théâtre d'Avignon	Partenariat avec le festival de cinéma de Cannes
Des partenaires économiques, scientifiques et culturels	Autres partenaires de l'axe culture, patrimoine et sociétés numériques	Autres partenaires de l'EUR CREATES

L'objectif du Campus est de créer une dynamique d'échanges entre spécialistes de la formation et les professionnels du secteur, en développant une fertilisation croisée, d'une part entre les différents acteurs de la formation, et d'autre part entre ces acteurs et le monde économique et académique.

Les apports mutuels, notamment en termes partenariaux, serviront non seulement la mission de formation de l'Université mais participeront au succès de notre écosystème en servant les intérêts de chacun du point de vue du développement économique et de la recherche.

1.3.2 OFFRE DE SERVICE DE LA VILLA CREATIVE ET HYPOTHESES ECONOMIQUES

Les paragraphes suivants s'attachent à décrire l'offre de services envisagée au sein de la SUR. Cette offre de services repose sur deux axes majeurs :

- **De l'animation et de la mise en réseau d'acteurs :**
 - o Constitution d'un « Club Villa Créative » (distinct du comité et de l'association)
 - o Organisation d'évènements réservés à l'association Villa Créative ainsi qu'au Club Villa Créative
 - o Animation d'un espace de co-working et de convivialité au cœur de la Villa. Cet espace est pensé comme un sas de rencontres et de partage entre les différents publics fréquentant le site
- **De la location d'espaces :**
 - o Location d'espaces à des acteurs « résidents » de la villa sur de longues durées (plusieurs années)
 - o Location de bureaux privatifs à des entreprises ou acteurs variés ;
 - o Location de l'auditorium
 - o Location des espaces extérieurs de la villa pour des évènements

Parmi ces différents types d'offres de services, certains sont payants et d'autres sont considérés être réalisés gratuitement car permettant des externalités positives sur le cycle d'exploitation de la Villa (renommée, flux, visibilité...).

EXEMPLES DE SCENARIOS D'USAGE

Le fait de venir à la Villa Créative pour un motif, un service donné (produit d'appel) va conduire naturellement les usagers à réaliser un parcours physique dans le lieu et intellectuel dans l'écosystème qui va le conduire à saisir des opportunités inattendues, des sérendipités...

Produit d'appel : Location courte durée

Qui : PME venue pour son propre séminaire pendant une journée
Opportunité : découvre les offres de la SFTLV (formation continue)
Débouché : formations pour certains de ses salariés

Produit d'appel : Location moyenne durée

Qui : Des étudiants de l'ENSI qui, après leur diplôme s'installent à la villa pour monter un studio de jeux vidéos
Opportunité : ils découvrent la thématique d'un labo de recherche de l'Université
Débouché : Une prestation de développement entre le labo et la jeune entreprise

Produit d'appel : Co-Working

Qui : un étudiant doctorant de l'Université venu rédiger sa thèse dans un espace favorable à la créativité : le Co-Working
Opportunité : Il découvre une offre d'emploi dans une start-up du réseau French Tech
Débouché : son embauche dans la start-up

Produit d'appel : Living Lab / Pavillon recherche

Qui : Artiste en résidence installé dans un appartement mis à disposition par le CROUS, venu faire une résidence en collaboration avec un labo de l'axe culture patrimoine et société numérique de l'Université
Opportunité : Il découvre les synergies possibles entre ses activités et le labo d'informatique --> Débouché : mise en place d'un partenariat de recherche avec le labo d'informatique

Produit d'appel : SFTLV

Qui : les salariés d'une entreprise venus pour suivre une formation de la SFTLV
Opportunité : Ils découvrent les actualités de la fédération de recherche Agorantic
Débouché : Ils se proposent de devenir partenaire socio-économique pour une thèse portée et financée par AGORANTIC

Produit d'appel : Restaurant

Qui : grand public venu prendre un repas au restaurant
Opportunité : Les personnes découvrent de futurs produits culturels présentés en avant-première dans le living lab, ils les testent et participent à une enquête de retour d'usage utiles aux développeurs

CONSTITUTION D'UN « CLUB VILLA CREATIVE »

Comme indiqué précédemment, l'animation de la communauté autour de la Villa Créative repose sur deux éléments fondamentaux :

- D'une part, l'association Villa Créative, indépendante de la SUR, qui a vocation à agréger un ensemble assez large d'acteurs en vue de développer l'image, l'attractivité et l'animation autour de la Villa. Les membres de l'association sont regroupés au sein du comité d'orientation stratégique de la Villa Créative et sont notamment des acteurs institutionnels et des partenaires de la Villa ;
- D'autre part, le club Villa Créative qui regroupe un ensemble de partenaires et de clients de la villa. Ces acteurs rejoignent le club sur proposition des instances de gouvernance de la villa en contrepartie d'une contribution financière. Cette adhésion permet d'accéder à un certain nombre de prestations réservées et spécifiques. Le club est un outil de networking et de d'animation de la villa qui permet de sécuriser des clients (à la manière d'une « carte de fidélité ») et de les valoriser grâce à son caractère exclusif.

Au regard de ces éléments, une offre de services bien spécifique est envisagée pour le club, naturellement distincte de celle de l'association. Elle est présentée à la page suivante. Les zones rouges correspondent à l'offre de service accessible dans chacun des cas.



OFFRE ASSOCIATION - VILLA CREATIVE

Participation au Comité Villa Créative – organe consultatif
Participation offerte aux événements organisés pour l'association par la Villa Créative (2 par an minimum)
Participation offerte aux événements réservés au club (2 par an minimum dont un gala)
Structure identifiée comme partenaire de la Villa dans les supports de communication et sur le site internet
Mise en valeur visuelle de la structure dans les espaces de convivialité (affiches, kakemono, flyers...)
Mise à disposition gratuite des jardins de la Villa pour un événement
Utilisation de l'auditorium à titre gracieux (dans la limite d'un jour par an)
Identification des appels à projets autour des thématiques culture patrimoine et société numérique

OFFRE CLUB - VILLA CREATIVE

Participation au Comité Villa Créative – organe consultatif
Participation offerte aux événements organisés pour l'association par la Villa Créative (2 par an minimum)
Participation offerte aux événements réservés au club (2 par an minimum dont un gala)
Structure identifiée comme partenaire de la Villa dans les supports de communication et sur le site internet
Mise en valeur visuelle de la structure dans les espaces de convivialité (affiches, kakemono, flyers...)
Mise à disposition gratuite des jardins de la Villa pour un événement
Utilisation de l'auditorium à titre gracieux (dans la limite d'un jour par an)
Veille et identification des appels à projets autour des thématiques culture patrimoine et société numérique

NB : La participation aux événements est limitée à 10 personnes de la même structure

En cohérence avec cette offre de services, un montant d'adhésion par type d'acteurs ainsi qu'un nombre prévisionnel de membres du Club a été déterminé.

Les principes retenus pour déterminer ces hypothèses reposent sur deux postulats de départ :

- D'une part, le Club doit être relativement exclusif afin de renforcer l'image de la villa et son rayonnement. De ce fait un nombre de membres limité a été considéré ;
- D'autre part, le Club est pensé comme un moyen d'influence stratégique pour la villa. En ce sens, les tarifs sont adaptés en fonction de la typologie des acteurs et permettent l'accès aux services proposés à des conditions préférentielles par rapport « au prix catalogue » (pratiqué avec tout autre client de la villa).

Détail des montants de cotisations par type de membre ainsi que du nombre d'adhérents

Type de membre	Cotisation annuelle (€HT) - base 2020	Nombre d'adhérents au Club en rythme de croisière
Résidents de long terme de la Villa	2 000	2
Organisme de recherche	3 000	1
Organisme de formation	3 000	-
Entreprise : nombre de salariés < 10	700	1
Entreprise : nombre de salariés de 10 à 49	1 500	1
Entreprise : nombre de salariés de 50 à 99	2 500	2
Entreprise : nombre de salariés de 100 à 249	3 000	1
Entreprise : nombre de salariés de 250 à 1999	3 500	1
Entreprise : nombre de salariés > 2000	3 500	-
Association de professionnels	1 500	2
Autre association	1 500	2
Syndicat	1 500	-
Etablissement financier	3 500	2

A ce stade, il est nécessaire de souligner que la seule mise à disposition gratuite de l'auditorium ainsi que des jardins extérieurs de la Villa a une « valeur catalogue » de 2 700€ HT, comme cela sera précisé plus bas. Cela permet de mettre en cohérence les cotisations annuelles avec les prestations proposées.

Le nombre d'adhérents au Club est supposé être croissant sur les deux premières années puis être stable sur les années ultérieures d'exploitation : il passe de 8 membres en année 1 à 15 membres à partir de l'année 2. Ce nombre raisonnable est d'autant plus crédible que l'association de préfiguration de la villa permettra de sensibiliser les acteurs en amont de son ouverture sur les objectifs et la nature de cet objet.

En dernier lieu, concernant la prestation de veille et d'identification des appels à projets autour des thématiques portées par la villa, un demi ETP spécialisé sur ces questions a été prévu dans le modèle économique de la SUR.

LOCATION D'ESPACES A DES « RESIDENTS » DE LA VILLA CREATIVE

En complément de l'offre de club, la Villa Créative dispose de différents espaces disponibles à la location avec des cibles d'usagers de natures différentes. Les « résidents » sont supposés être des acteurs locataires d'espaces sur de longues périodes (échelle de plusieurs années).

Trois acteurs principaux sont supposés être « résidents » de la villa : ils occupent à eux seuls 45% de l'espace total disponible au sein de la villa et 78% des espaces disponibles à la location. Au regard de ces éléments ils constituent une source fondamentale de revenus pour la villa.

Ces acteurs sont :

- **L'Ecole des Nouvelles Images** qui prépare aux métiers de l'animation et de l'image de synthèse. Une discussion très avancée entre l'Université et l'école est en cours. Cette dernière est disposée à s'installer dans le cadre d'un partenariat de long terme au sein de la Villa Créative (au rez-de-jardin et dans les combles principalement) ;
- **L'Université d'Avignon** elle-même qui serait à la fois actionnaire de la SUR et locataire d'une partie importante du 1^{er} étage. En effet, le Service de Formation Tout au Long de la Vie de l'Université sera relocalisé au sein de la Villa ;
- **Un restaurateur Avignonnais** avec lequel les discussions sont avancées et qui est aujourd'hui favorable à une implantation au sein d'un bâtiment dédié, rattaché à la Villa Créative. Une publication de la mise à disposition des locaux et le cahier des charges est prévue dans les mois à venir.

Il est à noter que des discussions avec la French-Tech Grande Provence sont également très engagées pour une implantation de manière pérenne et pour participer à l'animation de l'espace de co-working.

La répartition des surfaces louées pour le site « Pasteur » est présentée dans le tableau ci-dessous.

	Surfaces louées	Pourcentage de l'espace disponible à la location	Pourcentage de l'espace total
Ecole des Nouvelles Images	917,5	44%	25%
Université d'Avignon	565	27%	15%
Restaurant	167	8%	5%
Total	1650	78%	45%

NB : l'ensemble des surfaces considérées sont issues des données transmises par la maîtrise d'ouvrage.

Services compris dans l'offre de la Villa Créative

A ce stade il est fondamental de souligner deux cas de figure différents parmi les « résidents » :

- D'une part l'Ecole des Nouvelles Images ainsi que l'Université disposent d'une location « clé en main » intégrant un ensemble de services directement pris en charge par la Villa Créative (et en partie refacturés)
- D'autre part, le restaurant qui est supposé loué nu. Le restaurateur l'aménagera comme bon lui semble et paiera directement ses charges. Les flux financiers entre la Villa Créative et le restaurant sont supposés se limiter à un loyer (les charges refacturées sont considérées négligeables).

Dans les paragraphes suivants nous nous attacherons à préciser les services mis à disposition de l'Ecole des Nouvelles Images ainsi que de l'Université. Ils pourraient être classés en deux catégories :

- **Des services d'animation.** Ils correspondent à l'ensemble des actions d'animation de la Villa au travers des ETP mobilisés, des budgets de communication, marketing et de l'évènementiel. Ces services, non refacturés aux locataires contribuent à mettre en œuvre un environnement qui leur est favorable et qui est en mesure de créer de nombreuses externalités positives pour chacun d'entre eux. A titre d'illustration, le Service de Formation Tout au Long de la Vie de l'Université pourrait profiter de cette animation pour toucher un public plus large et augmenter ses revenus par la facturation de nouvelles formations payantes.
- **Des services fonctionnels.** Ces services sont essentiels au bon fonctionnement de la Villa Créative mais aussi des espaces loués par chacun des acteurs. Sont ainsi compris dans l'offre de la Villa Créative :
 - o Les consommations de fluides et d'énergie (refacturés aux acteurs au prorata de leur consommation) ;
 - o La propreté des locaux (refacturée aux acteurs au prorata des surfaces occupées) ;
 - o La sécurité des biens et des personnes (refacturée aux acteurs au prorata des surfaces occupées) ;
 - o La maintenance courante du bâti (refacturée aux acteurs au prorata des surfaces occupées) ;
 - o La maintenance courante des mobiliers et équipements (refacturée aux acteurs au prorata des surfaces occupées) ;
 - o Les assurances (refacturées aux acteurs au prorata des surfaces occupées) ;
 - o L'accès internet (refacturé aux acteurs au prorata des surfaces occupées) ;
 - o Les dispositifs d'impression et de scan ainsi que les contrats attachés (refacturés aux acteurs au prorata des surfaces occupées) ;
 - o Les locations des machines installées dans l'espace de convivialité ainsi que les contrats d'entretien attachés (refacturés aux acteurs au prorata des surfaces occupées) ;
 - o Les fournitures (refacturées aux acteurs au prorata des surfaces occupées) ;
 - o Les vérifications réglementaires (ascenseur, électricité...)
 - o Les différents contrats de leasing dans les espaces partagés notamment (refacturés aux acteurs au prorata des surfaces occupées) ;
 - o L'entretien des espaces extérieurs (refacturé aux acteurs au prorata des surfaces occupées).

Le détail de l'ensemble des hypothèses considérées pour ces postes est visible dans le modèle économique attaché au dossier.

L'ensemble de ces services intégrés à l'offre de la Villa Créative et portés par la SUR, explique le montant élevé des charges refacturées qui ne correspondent qu'aux services fonctionnels. Cependant il convient de noter que la mutualisation de ces charges au niveau de la villa permettra des économies d'échelles et d'organisation par rapport à une situation où chaque acteur aurait recours à ses propres prestataires.

Enfin il convient de noter que les services intégrés à l'offre de la villa pourront être complétés par des services additionnels que pourrait proposer l'Université au travers des installations et dispositifs dont elle dispose.

Niveau de loyers pratiqués

Les niveaux de loyers pratiqués pour les résidents sont, là aussi, différents selon qu'il s'agit de l'Université d'Avignon, de l'Ecole des Nouvelles Images ou du restaurant.

Université d'Avignon et Ecole des Nouvelles Images

Concernant l'Université d'Avignon et l'Ecole des Nouvelles Images, le loyer hors charges est fixé à 160€ HT/m²/an. Ce niveau de loyer correspond à un loyer mensuel au m² de 13,3€ HT/m² là où l'immobilier de bureau à Avignon se négocie autour de 12€ HT/m²/an. Ce léger surcôt se justifie notamment par les éléments suivants:

- Le caractère premium de la Villa Créative et de la réhabilitation envisagée ;
- Son positionnement géographique ;
- L'animation unique autour du lieu ;
- L'offre de services proposés par la Villa Créative.

A ce niveau de loyer hors charges de 160€ HT/m²/an viennent s'ajouter les charges refacturables, mentionnées plus haut: ces dernières atteignent 65€ HT/m²/an. Ainsi, au total, il est considéré que les locataires résidents que sont l'Université et l'Ecole des Nouvelles Images s'acquittent annuellement d'un montant de 225€ HT/m² (en base première année d'exploitation, indexé à 2% sur les années suivantes). Rapporté à un montant mensuel cela représente 18,75€ HT/m²/mois charges comprises.

Ce montant est à mettre en regard avec les discussions en cours avec l'Ecole des Nouvelles Images lors desquelles le montant de 20€ HT/m²/an a été évoqué, tout en emportant un accord de principe de l'Ecole. Dans une logique conservatrice le montant utilisé dans le cadre de la modélisation a été de 18,75€ HT/m²/mois charges comprises.

Rapporté aux surfaces louées ces niveaux de loyers et de charges représentent (en base première année d'exploitation) :

- 127 k€ HT charges comprises pour l'Université d'Avignon (en supposant que l'Université soit locataire de 565 m² sur le site Pasteur) ;
- 206 k€ HT charges comprises pour l'Ecole des Nouvelles Images.

Au regard de la nature des locataires, il n'a pas été pris en compte de vacances ou de défaut de paiement sur cette catégorie d'acteurs.

Restaurant

Le loyer du restaurant a été estimé sur la base d'un montant de loyer fixe pour la surface louée, complété par une part variable indexée sur le chiffre d'affaires.

La part fixe du loyer a été estimée à 3500€ HT/mois hors charges pour la location du bâtiment nu dans lequel s'installera le restaurant. Cela correspond à la fourchette moyenne de ce que l'on peut retrouver sur des locaux de surfaces comparables à Avignon.

Par ailleurs, compte tenu de la situation spécifique du restaurant et de la clientèle « captive » dont il bénéficiera une part variable calculée comme un pourcentage du chiffre d'affaires annuel a été ajoutée à la rémunération perçue par la SUR. Cette part variable a été fixée à 4% du chiffre d'affaires annuel.

La validation de ces hypothèses a été réalisée en deux temps :

- Dans un premier temps, une estimation du chiffre d'affaires potentiel généré par le restaurant a été réalisée. Cette dernière est documentée dans le modèle joint à la présente candidature. Sur cette base et pour reprendre les standards de la profession nous avons vérifié que le montant du loyer payé par le restaurateur représente entre 9% et 10% de du chiffre d'affaires annuel.
- Dans un second temps, les discussions engagées avec les restaurateurs ont permis de valider ces hypothèses. A ce jour, un restaurateur a accepté ces conditions financières et est prêt à venir s'installer dans les locaux prévus.

Compte tenu de ces hypothèses et du chiffre d'affaires prévisionnel que pourrait générer le restaurant, le montant du loyer annuel perçu par la SUR est de 70k€ HT/an hors charges (en base première année d'exploitation, indexé à 2%/an par la suite).

LOCATION D'ESPACES A DES « RESIDENTS » DU BATIMENT 58 RI

En complémentarité avec les éléments présentés précédemment, la villa créative propose une offre locative sur le bâtiment 58 RI qui s'étend sur **535 m²**.

Le tarif de location proposé est similaire à celui des résidents de la villa créative (**225 €/m²/an, charges comprises**)

A noter que des discussions sont en cours avec des locataires potentiels de longue durée (CNAM et le Festival Frames notamment).

Les charges de fonctionnement de ce bâtiment sont considérées être identiques à celles de la Villa Créative compte tenu du niveau de service envisagé.

LOCATION DE BUREAUX PRIVATIFS AU SEIN DE LA VILLA CREATIVE

La location de bureaux privatifs au sein de la Villa Créative constitue également une source de revenus importante. Il s'agit de bureaux « clés en main » bénéficiant des mêmes prestations de services que celles décrites plus haut pour les locataires « résidents ».

Ces bureaux permettent une grande flexibilité aux locataires et sont notamment destinés à des entreprises ou des indépendants. Moyennant un loyer mensuel, ils bénéficient d'un bureau privatif, pour une ou plusieurs personnes, totalement fonctionnel. Par ailleurs il convient de noter qu'aucun engagement sur la durée n'est demandé à ces acteurs.

Compte tenu des espaces disponibles au sein de la Villa (après prise en compte des locataires résidents), 7 bureaux privatifs ont été identifiés :

- 4 sont situés dans le bâtiment principal avec des surfaces comprises entre 38m² et 100m² (modulables) ;
- 3 sont situés dans le bâtiment B avec des surfaces comprises entre 12,5m² et 59,5m².

Les loyers mensuels « tout en un » pratiqués pour ces bureaux ont été déterminés sur la base d'un benchmark à l'échelle régionale et en tenant compte du caractère spécifique de la Villa Créative, de l'environnement et des services associés.

Détail des espaces loués sous la forme de bureaux privés et des tarifs associés

Intitulé de l'espace dans les plans	Surface (m²)	Positionnement	Intitulé modèle économique	Tarif de location mensuel (€/HT)
Espace prestataire type 1	100	BAT PRINCIPAL	Bureau 1	3 000
Espace prestataire type 2	38	BAT PRINCIPAL	Bureau 2	1 200
Espace prestataire type 3	41	BAT PRINCIPAL	Bureau 3	1 500
Espace prestataire type 4	59	BAT PRINCIPAL	Bureau 4	1 900
Grand espace collaboratif	32	BAT B	Bureau 5	1 000
Espaces collaboratifs	59,5	BAT B	Bureau 6	1 900
Bureau fédération	12,5	BAT B	Bureau 7	600

Un taux d'occupation conservateur pour ces bureaux a été considéré, il est supposé qu'ils sont loués 42% du temps en année 1 (soit 5 mois dans l'année), 67% en année 2 (soit 8 mois dans l'année), 83% à partir de l'année 3 (soit 10 mois dans l'année).

Par ailleurs, un taux d'impayés de 5% des loyers dus a été considéré. Compte tenu de ces hypothèses, le chiffre d'affaires annuel prévisionnel sur cette activité est de 110k€HT en année 3, une fois la montée en charge effectuée.

LOCATION DE L'AUDITORIUM



La création d'un auditorium premium est envisagée dans le cadre de la réhabilitation du bâtiment de la Villa Créative. Ce dernier est supposé être loué à la journée par la SUR à des résidents de la Villa (comme l'Ecole des Nouvelles Images) mais aussi à des acteurs extérieurs dans le cadre de conférences, colloques ou autres.

L'analyse du marché régional a permis de fixer le tarif de location de l'auditorium à 700€ HT/journée.

En matière d'occupation de l'auditorium, il est supposé qu'il soit loué 3 jours par semaines en dehors des mois de juillet et août, 5 jours par semaine en juillet (sur la période du festival d'Avignon) puis non loué en août. Ces hypothèses d'occupation sont renforcées par le fort intérêt porté par l'Ecole des Nouvelles Images dans la location de cet espace.

Ces hypothèses conduisent à estimer un chiffre d'affaires engendré par la location de l'auditorium de 106K€ en année 1 d'exploitation.

ANIMATION D'UN LIVING LAB, D'UN ESPACE DE COWORKING ET DE CONVIVIALITE

Un axe important de l'offre de services de la Villa Créative repose sur l'animation d'un living lab, d'un espace de co-working et d'un espace de convivialité. Cette activité est fondamentale pour atteindre l'objectif fixé pour la Villa : en faire un lieu de rencontres et d'échanges, un sas entre les mondes académique, universitaire, de la recherche et entrepreneuriaux. Par ailleurs, l'animation de ces espaces renforce l'attractivité et donc la robustesse économique du cycle d'exploitation de la SUR.

Compte tenu de ces éléments, l'hypothèse forte d'une ouverture de ces espaces à tous, ainsi que de leur gratuité totale a été retenue. Ainsi, cette offre de services n'est pas génératrice de revenus pour la Villa mais représente des postes de coûts. Pour autant elle est au cœur de l'ambition même de la Villa et crée de nombreuses externalités positives sur les autres pans d'activité.



VALORISATION DES ESPACES EXTERIEURS



La réhabilitation de la Villa Créative repose sur une réhabilitation de qualité d'un bâtiment historique mais aussi à la valorisation des jardins dans un ensemble cohérent et un esprit premium. Dans ce cadre, et compte tenu de la météo clémente à Avignon, une valorisation des extérieurs a été intégrée au modèle sous forme de location « à la soirée ».

L'opportunité de valorisation des extérieurs est notamment confirmée par le souhait du Festival d'Avignon de s'implanter dans les jardins existants le temps du festival. Par ailleurs, d'autres acteurs ont marqué leur intérêt pour cette offre.

Le tarif de location des extérieurs pour une soirée a été fixé à 2000 € HT/soirée. Ce tarif est conservateur au regard de la qualité du site, de son positionnement et des tarifs pratiqués à proximité.

La location des extérieurs n'est supposée intervenir qu'aux mois de mai, juin, juillet et septembre sur une base de 8 locations par mois, soit moins de 2 réservations par semaine pour ces mois chargés en termes de d'évènements de tous types.

Ces hypothèses conduisent à estimer un chiffre d'affaires engendré par la location des extérieurs de 64k€ en année 1 d'exploitation.



1.4 DESCRIPTION DU MARCHE SUR LEQUEL SE POSITIONNE LA SOCIETE ET PERTINENCE DE SON OFFRE SUR CE MARCHE

Le projet de la Villa Créative vise à créer une « adresse » autour des thématiques de la culture, du patrimoine et des sociétés numériques. Ce tiers lieu sera un lieu de rencontres, de partages et de collaborations autour de ces thématiques entre des publics aussi différents que les étudiants, les chercheurs, les enseignants, les entrepreneurs, etc...

Le marché sur lequel se positionne la Villa Créative est pertinent à plusieurs titres.

Les thématiques de prédilection de la villa s'appuient sur les lignes de force du territoire

Avignon est internationalement connue et reconnue pour son festival. Cet événement unique met chaque année en valeur culture et patrimoine tout en intégrant toujours davantage une dimension numérique.

En quelques chiffres le festival d'Avignon en 2019, 73ème édition ;

- **Festival IN :**
 - o 107 000 billets pour le festival IN (43 spectacles et 413 représentations)
 - o Taux de fréquentation de 95,5%
 - o 131 rencontres, lectures et projections qui représentaient 31 600 entrées libres
- **Festival OFF**
 - o 97 530 places vendues (contre 46015 en 2018) et 63 949 cartes d'abonnement public
 - o 1 592 spectacles dans 139 lieux différents (dont 124 théâtres)

La Villa Créative entend capitaliser sur la renommée du territoire en matière culturelle et patrimoniale pour proposer une offre complémentaire, aujourd'hui non représentée.

Par ailleurs, le projet agrège dès à présent un nombre important d'acteurs de premiers plans du territoire. A la fois l'Université d'Avignon, l'Ecole des Nouvelles Images, un restaurateur d'Avignon, la French Tech...

L'offre de service développée par la SUR répond à des enjeux présents et à venir et permettra de générer d'importantes externalités positives pour l'Université

Les cycles longs de formation paraissent souvent en décalage avec des cycles de mutations sociales, sociétales, technologiques et économiques de plus en plus rapides (apparition de technologies disruptives, entrée en jeu de nouveaux acteurs, etc.), et une exigence de plus en plus pressante de modularité et de flexibilité de la part des étudiants. Ce constat est encore plus marqué autour des questions numériques.

Sans cette flexibilité, on pourrait s'interroger quant à la capacité actuelle des organismes de formation traditionnels à être en phase avec la demande à venir: 85% des emplois de 2030 sont encore inconnus aujourd'hui...

L'Ecole et l'Université de demain doivent donc être en mesure de se préparer aux innovations disruptives, modèles alternatifs, technologies émergentes... Plusieurs Universités et écoles ont amorcé ce virage qui se traduit par la création de leur propre incubateur ou de structures analogues qui accompagnent des porteurs de projets innovants, le plus souvent parmi leurs propres étudiants. A ce titre, la conférence des Ecoles souligne que 65% d'écoles ont développé leur incubateur : CREATIV'LABZ de l'Université de Reims Champagne-Ardenne (URCA) Young Entrepreneurship Center de l'ESC Troyes, HEC Incubator, etc.

Toutefois, les synergies croisées – au sein même de l'école, entre l'école et le monde de l'entrepreneuriat, etc. – peinent parfois à voir le jour. Les dynamiques, aussi bien du monde de la formation que celle de l'entreprise, restent encore trop en silo. Ce fonctionnement cloisonné ne suffit pas à faire émerger tout le potentiel d'une collaboration entre les mondes de la formation et de l'entreprise.

De son côté, le modèle classique de l'incubateur est également de plus en plus interrogé. Après le foisonnement en offres notamment immobilières – destinées le plus souvent à stabiliser un modèle d'exploitation fragilisé par des porteurs de projets encore peu solvables et des frais de structure relativement élevés – le modèle est aujourd'hui appelé à évoluer également. En effet, les porteurs de projets innovants sont de moins en moins enclins à adhérer à une offre packagée de prestations et recherchent au contraire de la modularité et un accompagnement de plus « à la carte », au gré de leurs besoins ponctuels.

Au regard de ces éléments, les structures de formation de demain doivent imaginer des modèles qui cassent les silos et mettent en prise les étudiants, les entrepreneurs, les chercheurs, etc... Ce fonctionnement permet de créer des transversalités, d'innover.

Le lieu de l'apprentissage – L'Université ou l'école – devient un lieu de projet et d'expérimentation qui prépare aux métiers d'avenir en lien avec les entreprises privées. Les entreprises privées bénéficient de l'offre de services offerte par l'écosystème d'apprentissage (formation continue, recrutement de collaborateurs spécialisés...).

Les complémentarités entre les différents écosystèmes sont d'autant plus fortes qu'elles se positionnent sur une plateforme qui est à la fois un « broker of content » (un « apporteur de connaissance ») et un « broker of network » (un « apporteur de réseau »). La Villa Créative s'inscrit exactement dans cette ligne.

Parmi les synergies qui découlent de ce positionnement on peut notamment citer :

- Ancrer davantage les compétences et les métiers sur le territoire ;
- Raccourcir le cycle d'adéquation entre offre et demande en formation ;
- Créer les métiers de demain (via les startups et entreprises) ;
- Augmenter l'employabilité des étudiants.

Ces différents éléments confirment l'intérêt du positionnement stratégique de la Villa Créative qui sera en proue sur les thématiques fortes du territoire et développera une offre de service innovante attendue par les différentes classes d'acteurs. La cohérence entre le marché et l'offre de service de la Villa lui permettra de générer un chiffre d'affaires compris entre 700K€ HT et 800K€ HT sur les premières années d'activité.

1.5 PERSPECTIVES D'ENTRAINEMENT DES ACTEURS DU SECTEUR PRIVE DANS LE PROJET DE CREATION DE LA SUR

La Villa Créative, par son positionnement et l'offre de services qu'elle propose est l'interface idéale entre le monde universitaire et le monde de l'entrepreneuriat privé.

La capacité à agréger des acteurs privés autour du projet est aujourd'hui démontrée par le nombre de discussions avancées en cours, avec un panel diversifié d'acteurs. Ci-dessous sont rappelés les principaux d'entre eux :

- L'Ecole des Nouvelles Images qui est fortement impliquée dans la réalisation de la Villa Créative. Elle sera à la fois locataire d'une part importante des espaces mais souhaiterait également être impliquée dans la gouvernance et l'actionnariat de la SUR. Les échanges se poursuivent en ce sens ;
- Le restaurant Olivier Naka pour intégrer l'ensemble du pavillon destiné à la restauration et proposer une carte et une animation en cohérence avec les activités de la Villa Créative.
- La French Tech qui est également intéressée pour s'installer au sein de la Villa Créative
- Le Festival d'Avignon pour implanter chaque mois de juillet dans le cadre du festival les ateliers de la pensée, son pôle image et radio France.
- Différentes entreprises régionales ont également marqué leur intérêt pour l'offre de la Villa.

En outre, le modèle innovant de la Villa Créative est suivi avec intérêt par plusieurs acteurs responsables ou investisseurs dans les tiers lieux :

- The Babel Community ;
- Morning Coworking ;
- La passerelle ;
- Fabernovel ;

2. PLAN OPERATIONNEL

2.1 ACTIONNAIRES IDENTIFIES/ENVISAGES¹ ET FICHES D'IDENTITE

L'École des Nouvelles Images
<p>L'École des Nouvelles Images est une formation supérieure d'excellence aux métiers de l'animation et des images de synthèse. Elle délivre un diplôme professionnel RNCP Niveau 7 reconnu par l'État.</p> <p>« L'École des Nouvelles Images se projette dans le futur des images. Notre transmission des savoirs s'appuie sur des valeurs humaines primordiales. Chaque étudiant fait l'objet d'un accompagnement pédagogique méthodique, structuré, adapté, personnalisé, laissant une place importante à l'expérimentation. Il doit apprendre à s'investir totalement dans sa démarche artistique.</p> <p>Pour ce faire, l'étudiant doit être épaulé et de temps à autres placé hors de « zone de confort », une combinaison qui représente l'essence même de l'enseignement. L'École des Nouvelles Images se veut un lieu d'apprentissage professionnel, mais également un lieu favorable au développement personnel, un lieu de maturation. »</p> <ul style="list-style-type: none">• L'équipe pédagogique : Plus de 60 professionnels en activité <p>C'est l'ADN de cette école, une formation professionnelle dispensée par des professionnels.</p> <p>Tous les intervenants ont l'expérience de l'enseignement. Ils sont au diapason quant aux objectifs à atteindre. Chaque secteur d'activité est représenté, de la conception à la réalisation, des arts académiques jusqu'à la manipulation des images de synthèse, de l'histoire des Arts à l'analyse filmique en passant par les cours d'anglais.</p> <ul style="list-style-type: none">• Les partenaires de l'École <p>Notre démarche s'inscrit dans le développement de notre filière professionnelle. En pleine évolution, avec une croissance soutenue et pérenne, notre secteur d'activité vit un changement de paradigme où la vision artisanale rencontre la vision industrielle.</p> <p>C'est en étant conscient des enjeux qui sont devant nous, bien au-delà des questions uniquement scolaires, que le milieu professionnel a soutenu la création de notre école, avec confiance et bienveillance. Nous avançons collégialement pour structurer l'intégration professionnelle de nos étudiants et mettre en place un suivi tout au long de leur carrière.</p> <p>Nos intervenants font tous partis du milieu professionnel, nous invitons régulièrement les studios à participer à des jurys, nous organisons des journées dédiées aux rencontres étudiants/studios. Au travers de cette organisation, notre principal objectif est de favoriser l'insertion professionnelle des étudiants.</p>

1 Sous réserve de respect des règles de mise en concurrence.

Nous sommes fiers de pouvoir compter sur la présence, l'implication et la confiance des entreprises les plus importantes dans notre secteur : Illumination Mac Guff, Mikros Images, TeamTo, Cube Creative, La Station Animation, etc.

De nombreux professionnels de l'animation, artistes et techniciens, travaillant aux quatre coins du monde, ont souhaité apporter leur soutien à notre école en devenant les parrains de cette dernière. C'est l'assurance d'un rayonnement international, la structuration d'un réseau fort et attentif à nos étudiants.

- **La filière professionnelle : Travailler dans le cinéma d'animation**

La France est aujourd'hui reconnue pour être n°1 dans les formations aux métiers de l'animation et des images de synthèse.

Les écoles se doivent d'accompagner le développement et la structuration de la filière professionnelle. La France est ainsi le premier producteur européen de films d'animation.

En 2016, les studios d'animation français ont annoncé le plein emploi. À l'échelle mondiale, ce sont des milliers de postes à pourvoir chaque année.

C'est une croissance solide qui s'est installée depuis plusieurs années avec l'avènement du numérique et qui ne cesse de se développer.

- ✓ En abordant l'image de synthèse comme un nouveau langage, à la fois graphique, narratif, expérimental et technologique, l'École des Nouvelles Images développe une approche globale de ce nouvel art et permet à ses étudiants d'avoir accès à l'ensemble des débouchés qui en découle.

Sources : Ecole des Nouvelles Images

En complément des actionnaires potentiels identifiés plus haut, il semble intéressant pour le projet que la Banque des Territoires se mobilise pour l'accompagner. En effet, le modèle de la Villa Créative correspond à la fois aux attentes de l'AMI SUR comme le démontre ce dossier mais constitue également un modèle innovant qui pourrait être répliqué sur les territoires. Enfin il convient de noter que la rentabilité offerte par le projet, grâce à une réhabilitation du bâtiment assumée via le CPER, est intéressante. Ces éléments seront présentés dans les parties suivantes.

2.2 STRUCTURATION JURIDIQUE ENVISAGEE DE LA SUR

La convention de mise à disposition du site a pour unique fondement les dispositions des articles R. 2313-1 à R. 2313-5 du code général de la propriété des personnes publiques.

Sur notre interrogation, la DGFIP a précisé que l'absence de toute référence à l'article L.2341-2 du CG3P n'est pas un obstacle à ce qu'Avignon Université puisse valoriser le site au-delà des seuls besoins de fonctionnement du service public dont est chargé l'établissement.

Dès lors Avignon Université dispose du site Pasteur et peut, dans le cadre de l'appel à manifestation d'intérêt, envisager la création d'une SUR afin de valoriser le site en y développant des activités rentables.

Il est donc envisagé de créer une société universitaire de recherches qui prendra la forme d'une SAS à qui sera confiée la mission de gérer et d'exploiter les sites par la mise en location d'espaces de bureaux, coworking et

activités commerciales diverses et l'entretien régulier de l'ensemble immobilier dénommé « la Villa Créative » et composé du site Pasteur et du 58^{ème} RI.

La constitution de la SUR

La convention du 29 décembre 2017 prévoit (article 1.2) que les co-investisseurs privés qui constitueront la SUR aux côtés de l'Université sont sélectionnés par elle dans le cadre d'une mise en concurrence. Afin de s'inspirer des dispositions relatives aux SEMOP, deux solutions s'offrent à Avignon Université :

- Soit il est décidé que la SUR sera constituée avec un ou des investisseurs/opérateurs économiques, qui seront chargés de mettre en place la structure adéquate pour la valorisation de la Villa Créative. Il s'agit là du schéma « classique » des SEMOP, et nécessite une mise en concurrence afin de sélectionner ces futurs actionnaires. La spécificité du montage, des sites concernés, et des attentes présente un risque quant à l'issue de cette mise en concurrence (absence de candidats ou offres peu intéressantes).
- Soit il est décidé de ne constituer la SUR qu'avec des investisseurs. Il appartient ensuite à la société de constituer l'équipe qui sera chargée d'exécuter le contrat à venir.
Le grand intérêt d'une telle solution est qu'elle permet une grande souplesse dans la mesure où aucune publicité ni mise en concurrence n'est nécessaire pour sélectionner ces investisseurs (qui ne sont pas considérés comme des opérateurs économiques - réponse ministérielle du 15 février 2017, JOAN p. 970).

Avignon Université envisage donc la seconde solution, en décidant de rechercher des investisseurs désireux d'entrer dans le capital de la prochaine SUR.

La part du capital apporté par Avignon Université sera constitué de l'apport des deux sites à exploiter. Cet apport est un apport en jouissance :

- du site qui fait l'objet de la convention de mise à disposition signée avec l'Etat (site Pasteur). Au regard des dispositions de la convention de mise à disposition signée avec l'Etat, un apport en nature n'est pas envisageable dans la mesure où il entraîne un transfert de propriété au bénéfice de la SUR. Il est donc prévu de procéder à un apport en jouissance, pour la durée de vie de la société.
- Du bâtiment dit « 58^{ème} RI » dont Avignon Université a la pleine propriété.

Dans la mesure où il ne s'agit que d'un « simple » apport jouissance, sa valorisation ne peut équivaloir à la valeur des deux sites, notamment après les travaux à venir sur le site Pasteur. Il appartiendra à Avignon Université, en liaison avec le Commissaire aux apports qui sera désigné, d'évaluer la valeur de cet apport de telle sorte qu'elle n'aboutisse pas à fixer à un montant inatteignable la part que devra représenter l'apport des actionnaires privés.

La gouvernance de la SUR

La présidence de la SUR (au contraire de celle de l'association « des acteurs de la Villa Créative ») ne sera pas confiée au Président de l'Université. Il est fait le choix de désigner un président (salarié), avec à ses côtés un comité de surveillance.

- Président
- Comité de surveillance (banque des territoires et investisseurs détenant individuellement a minima 30% des 25% de capital social prévu pour les investisseurs) : décisions importantes à valider par le comité de surveillance
- Comité d'orientation Stratégique : instance consultative (autres investisseurs que ceux prévus au comité de surveillance + COS de l'Association) : information de l'activité de la SUR et coordination des activités de la société et de l'association

Les principales clauses du pacte d'actionnaires :

- Cession libre (de titres) : cession par un actionnaire à une société dont il détient directement au moins 50% du capital et des droits de vote
- Clause d'inaliénabilité : oui pendant 10 ans (sauf cession libre)
- Clause de préemption : oui + clause d'agrément
- Clause de sortie conjointe : non
- Clause de maintien de répartition du capital entre Etat/université/investisseurs
- Clause de gestion :
 - o Droit de veto de l'Université sur les décisions relatives à l'occupation des espaces supérieure à 3 mois, sur la désignation du Président
- Durée du pacte : 10 ans

Le contrat confié à la SUR

L'article 1.2 de la convention du 29 décembre 2017 entre l'Etat et la Caisse des dépôts et consignations précise que « *la constitution de cette dernière [la SUR] sera assortie de la conclusion d'un contrat, dans le respect des règles de la commande publique* ».

Plus précisément, le cahier des charges rappelle que le contrat dont sera titulaire la SUR relève du droit de la commande publique (marché ou concession) ou de la domanialité publique (AOT), en fonction des attentes et des conditions d'exploitation des biens concernés.

Outre la valorisation (exploitation économique) du site, Avignon Université attend de la SUR la satisfaction de deux besoins : l'entretien du site sur du long terme et la mise à disposition d'espaces pour son service SFTLV et pour ses laboratoires. En contrepartie de ces prestations, la société ne percevra pas d'Avignon Université un prix, mais se rémunérera sur les occupants (dont l'Université) tout en supportant le risque lié à l'exploitation de l'ouvrage. Il s'agit donc là d'une concession de services définie à l'article L1121-1 du Code de la commande publique.

Dans la mesure où il s'agit de confier le soin d'exploiter et valoriser les sites « Villa Créative » dont la SUR a l'exclusive jouissance (de par l'apport fait par l'Université au capital de la société), seule la SUR est à même d'être attributaire de cette concession de services. Cette raison technique et cette exclusivité rendent donc inutile, au regard des dispositions de l'article R.3121-6 du code de la commande publique, la mise en concurrence d'autres opérateurs économiques.

Par conséquent, le contrat de concession de services sera attribué par Avignon Université à la SUR de gré-à-gré.

Les activités de la SUR

Afin de pouvoir envisager avec précision les modalités d'exécution par la SUR des prestations attendues, il est nécessaire de savoir si le site Pasteur relève du Domaine public ou privé. A ce jour, la DGFIP n'a pas été en mesure de nous répondre. Une analyse objective tendrait à conclure à la domanialité publique, sauf si une décision de déclassement a été prise par l'Etat depuis la désaffectation du site.

De la réponse qui sera apportée à cette interrogation dépend la définition des modalités d'utilisation du site dans le cadre de la SUR :

- Si nous sommes sur du domaine privé, comme c'est le cas s'agissant du 58^{ème} RI, la délivrance des titres d'occupation pourra se faire de gré-à-gré (baux professionnels, baux civils, baux commerciaux).
- Si nous sommes en présence du Domaine public, la SUR en deviendra gestionnaire et pourra alors autoriser son occupation (à des fins d'exploitation économique) :
 - o à l'issue d'une procédure de sélection préalable conforme au code général de la propriété des personnes publiques pour les opérateurs économiques désireux d'occuper temporairement un espace dans la Villa Créative à des fins d'exploitation économique ;

- sans procédure de sélection préalable, conformément à l'article L.2122-1-3 du même code, pour les opérateurs économiques actionnaires investisseurs de la SUR qui ont ainsi le droit d'être résidents **permanents** ;
- sans procédure de sélection préalable pour les acteurs, actionnaires-investisseurs ou non, qui souhaitent occuper temporairement un espace dans la Villa Créative à des fins autres qu'exploitation économique.

2.3 DESCRIPTION DE L'ORGANISATION ET MOYENS MATERIELS ET HUMAINS ENVISAGES EN VUE DE LA MISE EN PLACE OPERATIONNELLE DE LA VILLA CREATIVE

L'offre de services envisagée pour la Villa a été décrite dans les paragraphes précédents. Cette dernière nécessite principalement un effort en matière de représentation, de commercialisation des offres et d'animation de la communauté et des espaces.

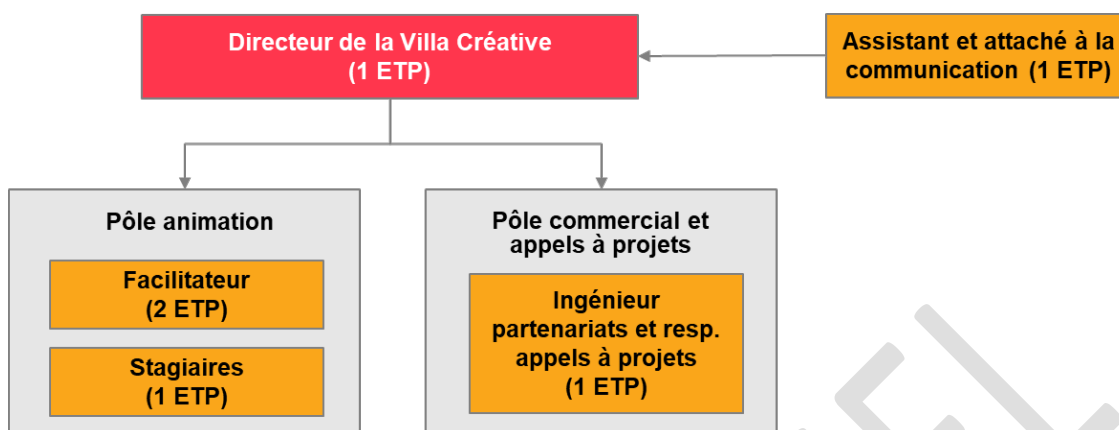
Par ailleurs il est envisagé que les membres du Club Villa Créative puissent bénéficier à la fois d'une veille thématique et d'un *sourcing* des appels à projets lancés sur les sujets cultures, patrimoine et société numérique. Cette action nécessite l'intervention d'un spécialiste de ces questions comme il peut y en avoir au sein de l'Université.

A ce stade il convient de noter que l'ensemble des personnels nécessaires au fonctionnement de la Villa -et les coûts associés- ont été intégrés au modèle économique. Pour autant des réflexions stratégiques et juridiques sont en cours au niveau de l'Université pour envisager (notamment la faisabilité juridique) des mises à disposition ou mutualisation avec des personnels salariés, en contrepartie de réductions de loyers. D'un point de vue économique, ces décisions seraient neutres pour la SUR (baisse de charges en contrepartie d'une baisse de recettes).

L'équipe projet qui sera en charge de la gestion et de l'animation du projet sera constitué des membres suivants :

- Le directeur de la Villa Créative (1 ETP) sera en charge du pilotage de l'activité et des aspects financiers et administratifs du site. Il aura également un rôle de représentation externe. Le recrutement du directeur est supposé intervenir la dernière année de travaux et d'aménagement du site à hauteur d'un mi-temps afin de pouvoir lancer les opérations de visibilité et de partenariats ;
- Un assistant à la direction et attaché de communication (1 ETP) aura outre sa fonction d'assistant un rôle de gestion des initiatives de communication autour de la Villa ;
- Un ingénieur partenariats et responsable des appels à projets (1 ETP) en charge de la gestion des partenariats autour de la villa et du support aux entreprises en matière de réponse aux appels à projets (veille, orientation, etc...) ;
- Un facilitateur avec un profil technique (1 ETP) chargé du support technique et opérationnel aux visiteurs et résidents de la villa ;
- Un facilitateur (1 ETP) chargé de l'accueil et de l'installation des visiteurs, locataires et résidents de la Villa il sera également chargé d'assurer et organiser l'animation du lieu et en particulier les espaces communs de convivialité, le living lab ainsi que l'espace de co-working. Par ailleurs, le facilitateur aura pour mission de gérer de manière opérationnelle les entrées et sorties des locataires des bureaux privés ;
- Un stagiaire (1 ETP) est également prévu en continu pour assister les facilitateurs de la Villa Créative et contribuer à l'organisation opérationnelle et à l'animation du site.

Le graphique suivant présente l'organigramme de la Villa Créative



Le tableau ci-dessous présente le dispositif humain envisagé pour l'exploitation de la Villa.

Intitulé du poste	Salaire brut chargé (€/an)	Nombre d'ETP
Directeur de la Villa Créative	85 800	1,0
Assistant à la direction et attaché à la communication	24 000	1,0
Ingénieur partenariats et responsable des appels à projets	51 480	1,0
Facilitateur profil technique	34 320	1,0
Facilitateur profil accueil	34 320	1,0
Stagiaire	12 000	1,0

En matière de moyens matériels mis à disposition pour l'exploitation de la Villa Créative, il convient de distinguer les équipements propres au bâtiment et ceux à disposition des salariés de la SUR.

- En ce qui concerne les équipements bâtementaires : la Villa Créative est livrée totalement aménagée et « prête à l'usage » à la fois en matière d'équipements mobiliers et numériques des différents espaces. A l'exception notable des espaces loués par les résidents (Université et Ecole des Nouvelles Images). Les espaces mis en location sont clés en main, à l'exception notable du restaurant pour lequel le restaurateur identifié préfère avoir la latitude de l'aménager comme il le souhaite. Les dépenses d'investissement considérées sont développées dans les parties suivantes.
- En ce qui concerne les moyens matériels mis à disposition des salariés de la Villa, ils correspondent à l'ensemble des éléments de bureautiques nécessaires à une activité normale (ordinateur portable, téléphone...). En sus des moyens spécifiques sont budgétés en matière de représentation, fourniture et déplacement. Le détail de ce poste est visible dans le modèle accompagnant cette candidature.

2.4 CALENDRIER PREVISIONNEL DE MISE EN ŒUVRE DE LA VILLA CREATIVE



3. PLAN ECONOMIQUE ET FINANCIER

3.1 MODELE ECONOMIQUE DE LA VILLA CREATIVE

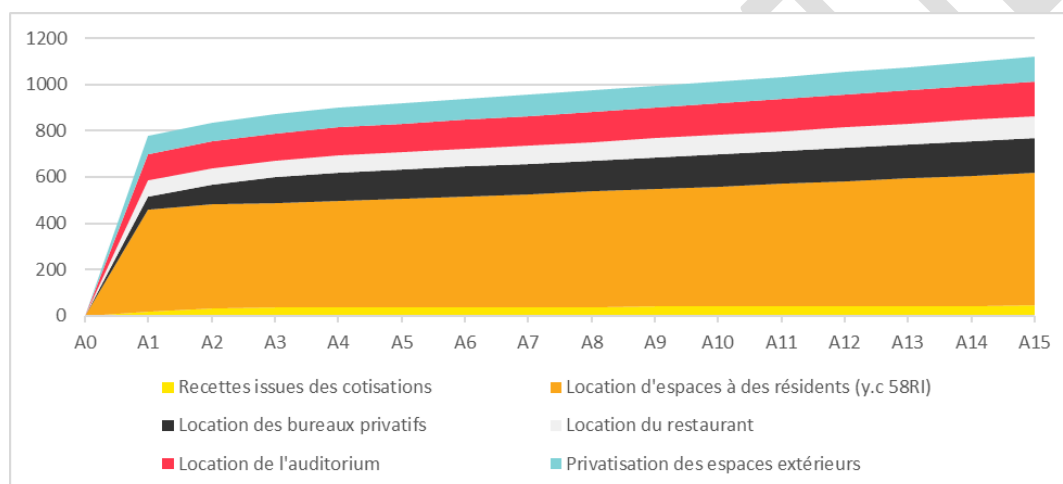
Le modèle économique du projet repose sur l'offre de services décrite plus haut, dans la partie dédiée. Les hypothèses relatives aux calculs des recettes d'exploitation ont été détaillées dans cette partie pour illustrer la mise en œuvre opérationnelle de l'offre de service.

Les paragraphes suivants présentent la composition des recettes et dépenses d'exploitation, des dépenses d'investissement et étudient l'équilibre économique global de la SUR.

DETAIL DES RECETTES D'EXPLOITATION

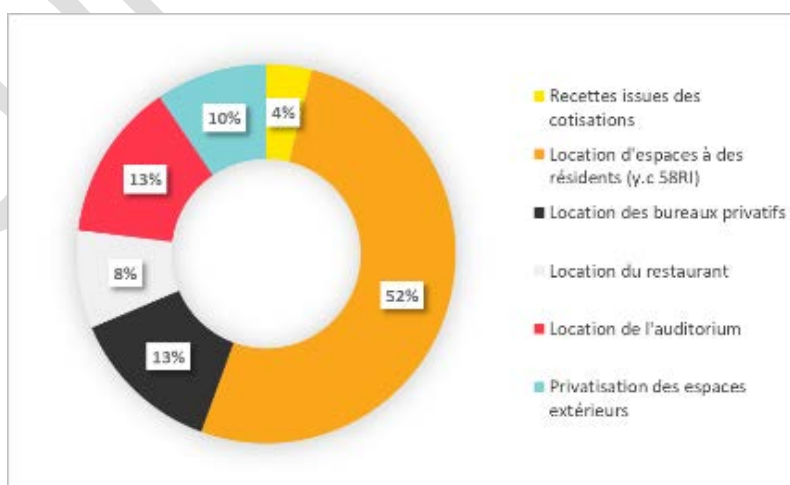
Les hypothèses utilisées pour le calcul des recettes d'exploitation ont été décrites dans la partie dédiée.

Composition des recettes d'exploitation sur 15 ans (k€HT)



NB : Les recettes d'exploitation sont indexées à 2% / an

Répartition des recettes d'exploitation cumulées sur 15 ans par type de recettes



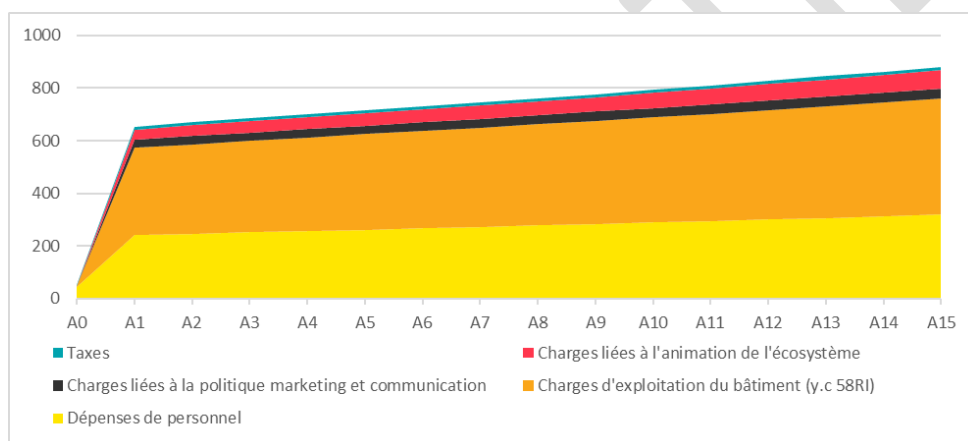
Comme attendu les recettes d'exploitation sur les 15 premières années d'exploitation (l'année 0 étant considérée être dédiée à la finalisation de la réhabilitation du site et à son aménagement) sont principalement composées des recettes issues des locations réalisées par les résidents (52% de l'ensemble des recettes sur 15 ans). Les autres sources de revenus sont relativement équilibrées.

DETAIL DES DEPENSES D'EXPLOITATION

Les dépenses d'exploitation de la SUR sont de différentes natures :

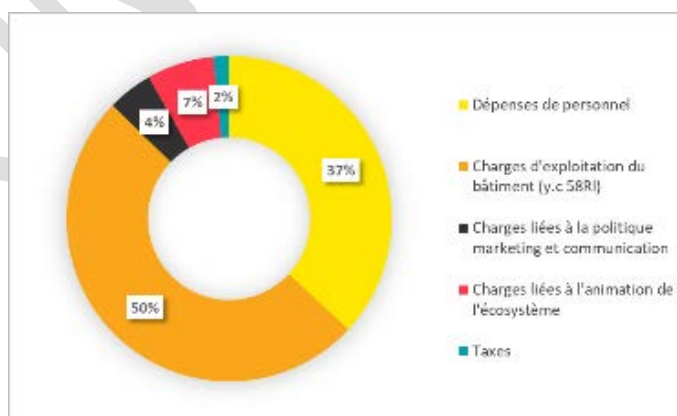
- Des dépenses de fonctionnement courantes refacturables aux locataires résidents. Ces dernières ont fait l'objet d'une présentation spécifique dans une partie dédiée du document
- Des dépenses de fonctionnement courantes notamment bâtimentaires qui ne sont pas directement refacturées aux locataires des différents espaces. Il s'agit :
 - o De la part non refacturable du poste de dépense précédent ;
 - o Des honoraires et commissions ;
 - o Des frais de déplacement des salariés de la Villa ;
 - o Des frais de leasing relatifs à l'équipement de ces salariés ;
- Des dépenses de personnels: ces dernières ont été décrites dans la partie dédiée.
- Du budget marketing et communication estimé à **30 k€/ an** (base première année d'exploitation) ;
- Les charges liées à l'animation du Club et de l'association (organisation d'évènements). **5 évènements** organisés par la Villa par an sont prévus avec un budget de **8 k€HT** pour chacun ;
- Les taxes.

Composition des dépenses d'exploitation sur 15 ans (k€HT)



NB : Les dépenses d'exploitation sont indexées à 2% / an

Répartition des dépenses d'exploitation cumulées sur 15 ans par type de dépenses



Comme attendu et classiquement dans ce type d'activité, les principaux postes de dépenses d'exploitation ont trait aux dépenses de personnels (qui représentent 37% de l'ensemble des dépenses d'exploitation) et les charges de fonctionnement du bâtiment qui elles représentent 50% de ce même ensemble.

DETAIL DES DEPENSES D'INVESTISSEMENT

A noter que le projet de Villa Créative s'étend sur deux bâtiments :

- Un bâtiment principal situé sur le site Pasteur (**3 686 m²**). L'intégralité de la réhabilitation de ce bâtiment est payée via des crédits CPER. Le montant de cette réhabilitation atteint près de **15 M€ aujourd'hui intégralement financés sur fonds publics**. Seules des dépenses liées aux aménagements et installations de ce bâtiment sont intégrées au périmètre de la SUR. Ces dépenses s'élèvent à **441 k€**
- Un bâtiment annexe (58^{ème} RI) dont la réhabilitation et l'aménagement sont intégrés au périmètre de la SUR. Ces dépenses s'élèvent à **773 k€**

Les montants d'investissements résiduels du bâtiment du site Pasteur correspondent à **des dépenses d'aménagement et liés aux installations du site**. Ces dépenses sont de trois types avec des budgets différents :

- o Ratio d'aménagement au €/m² des bureaux et espaces de convivialité : **400 €HT/m²** ;
- o Ratio d'aménagement au €/m² des espaces de circulation : **100 €HT/m²** ;
- o Ratio d'aménagement au €/m² des espaces techniques : **150 €HT/m²**.

Les dépenses de réhabilitation et d'aménagement du bâtiment 58^{ème} RI (535 m²) correspondent à quatre types avec des budgets différents :

- o Ratio de réhabilitation du bâtiment : **1 000 €HT /m²**
- o Ratio d'aménagement du bâtiment : **300 €HT /m²**
- o Budget de maîtrise d'œuvre : **10%** du montant des travaux
- o Une provision pour aléas à hauteur de **4%** du CAPEX

En plus de ces dépenses, il est prévu d'investir **50 k€** en début de projet pour créer des supports de communication et augmenter la visibilité du projet.

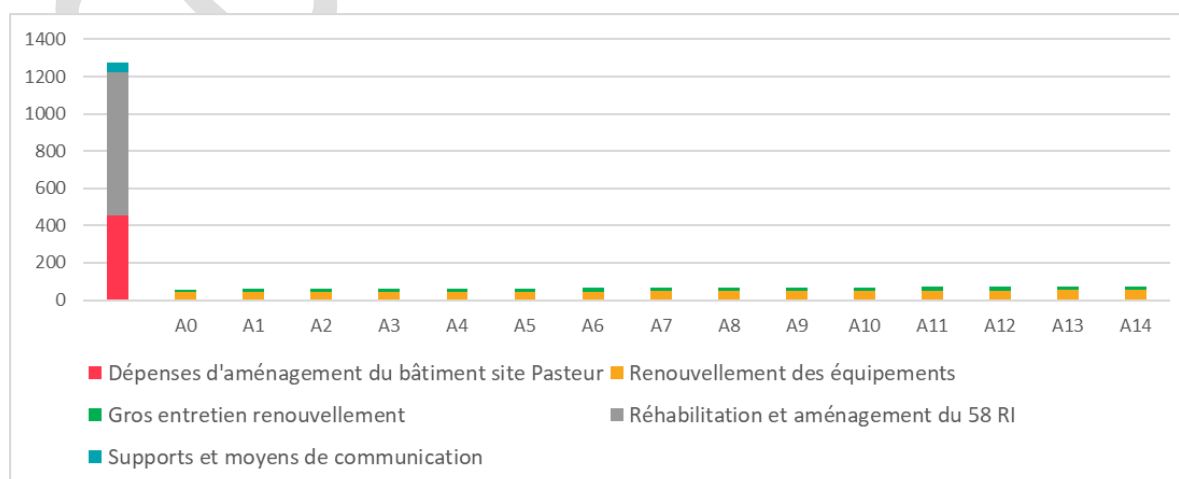
A ce stade il convient de noter que les espaces loués aux résidents que sont l'Université et l'Ecole des Nouvelles Images ne sont pas aménagés par la SUR mais directement par les locataires.

Au-delà des investissements liés aux aménagements sont également considérées des dépenses d'investissement à hauteur de **40 k€HT /an** correspondant à un renouvellement des équipements de la villa ainsi qu'une provision de **15 k€/an** pour le gros entretien de renouvellement.

Par ailleurs, comme évoqué plus haut ces dépenses n'intègrent pas les investissements d'aménagement du restaurant qui seront à la charge du restaurateur ainsi que cela a été convenu avec ce dernier.

Détail des dépenses d'investissement (k€HT)

Le montant total estimé des investissements initiaux est de **1 276 k€HT**.



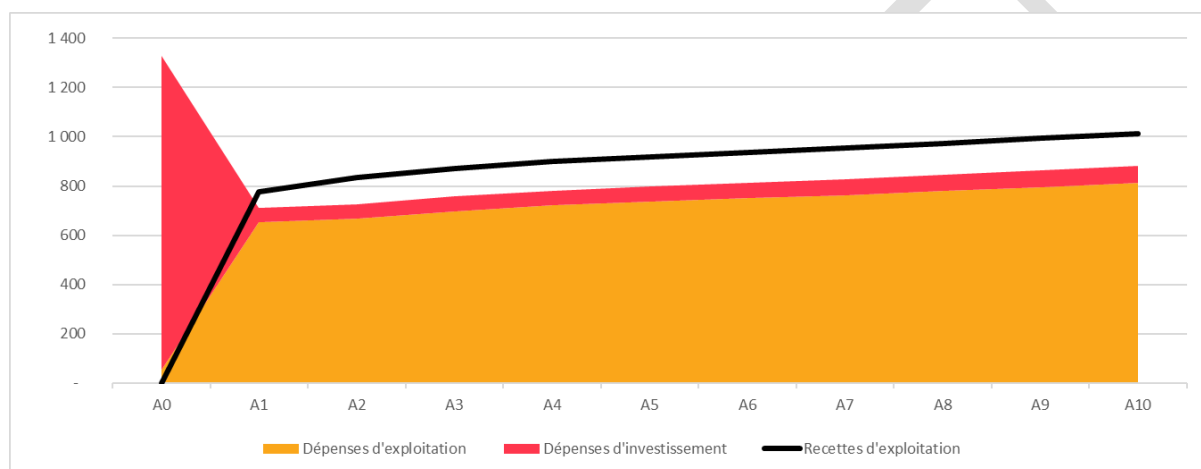
EQUILIBRE ECONOMIQUE GLOBAL DU PROJET

Les différentes hypothèses utilisées dans le cadre de la modélisation et visibles en détail dans le modèle joint à la candidature font état d'un modèle économique équilibré et excédentaire pour la SUR.

Il convient de noter que cette situation est rendue possible par la prise en charge de l'ensemble des dépenses de réhabilitation de la Villa dans le cadre du Contrat Régional d'Equilibre Territorial (CPER). Sans cette contribution financière majeure, les flux générés par l'exploitation de la Villa Créative n'auraient pu couvrir les échéances liées au financement de cette réhabilitation.

En rythme de croisière, les flux de trésorerie liés à l'exploitation du site présentent un excédent de l'ordre de **200 k€HT / an** avec un chiffre d'affaires annuel de l'ordre et **900 k€HT/an** (année 4 d'exploitation).

Visualisation de l'équilibre économique de la SUR (k€HT)

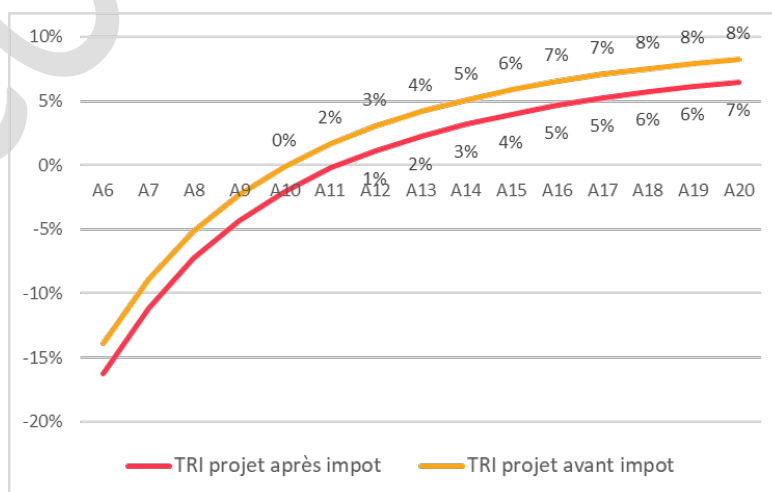


Dès la première année d'exploitation, un excédent d'exploitation est anticipé pour la SUR de **125 k€HT**. Il s'explique notamment par les recettes locatives importantes versées par les « résidents » de la Villa alors même que la partie location de bureaux privatifs connaît une période de montée en charge.

Par ailleurs l'équilibre économique global du projet est renforcé par le TRI Projet de la SUR sur 20 ans d'exploitation. La rentabilité calculée est confortable :

- Le TRI Projet avant impôts atteint **8%** à horizon 20 ans d'exploitation ;
- Le TRI Projet après impôts atteint **7%** à horizon 20 ans d'exploitation.

Courbe de constitution du TRI Projet



NB : le TRI Projet représente la rentabilité intrinsèque du projet, il ne prend pas en compte les modalités de financement des investissements mais uniquement les flux projets calculés comme la différence entre les recettes d'exploitation, dépenses d'exploitation et d'investissement.

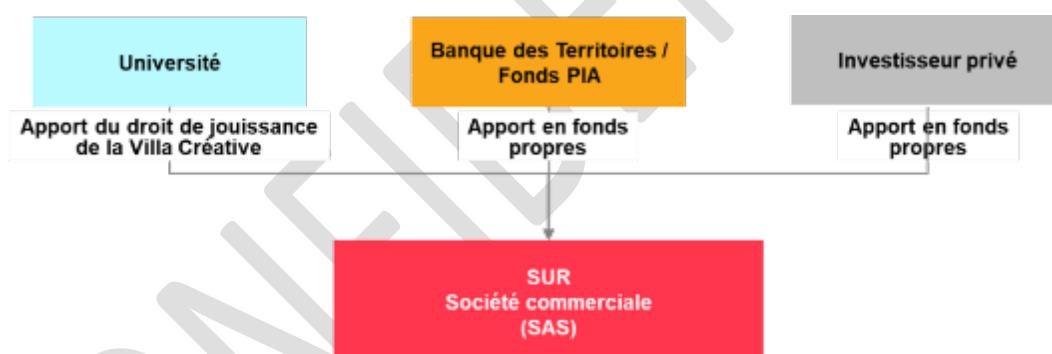
En dernier lieu, il convient de souligner la robustesse du modèle économique de la SUR. En effet, une part importante de son chiffre d'affaires est sécurisée via des revenus issus des locations de longue durée à l'Université et l'Ecole des Nouvelles Images. Pour rappel les locations d'espaces à ces acteurs représentent près de 50% du chiffre d'affaires cumulé sur 15 ans par la SUR.

PLAN DE FINANCEMENT ENVISAGE

Compte tenu des hypothèses présentées plus haut, le besoin en financement du projet s'élève à ce stade à **1 500 k€HT**. Ce montant à financer se décompose en :

- **773 k€HT** environ pour la réhabilitation et l'aménagement du bâtiment 58 RI
- **453 k€HT** environ liés aux investissements d'aménagement des locaux du bâtiment site Pasteur et du 58RI ;
- **50 k€HT** environ pour la création et la diffusion de moyens de communication
- **53 k€HT** environ de déficit d'exploitation correspondant à des dépenses préalables à mise en exploitation de la Villa Créative (recrutement à mi-temps du directeur de la Villa afin de préparer son ouverture et taxes diverses) ;
- **171 k€HT** environ pour constituer des réserves BFR et une trésorerie initiale à la SUR (environ 3 mois de dépenses d'exploitation)

Schéma de structuration envisagé pour le projet



Le plan de financement repose sur la mobilisation de 4 partenaires, à savoir :

- Banque des Territoires, sous forme d'un apport en fonds propres
- Les fonds PIA, sous forme d'un apport en fonds propres
- Un ou plusieurs investisseurs privés, sous forme de fonds propres à hauteur de 25% du financement
- L'Université d'Avignon, sous forme d'apport en nature, et ce, via la valorisation du droit de jouissance de la Villa Créative. Il convient de noter que la valorisation de ce droit de jouissance sera minorée afin de conserver l'importance relative des autres investisseurs (et éviter une trop forte dilution).

Concernant les investisseurs privés susceptibles d'investir au sein de la SUR, en parallèle de l'Université et de la Banque des Territoires, plusieurs contacts ont été pris et sont aujourd'hui poursuivis. En particulier, l'Ecole des Nouvelles Images a confirmé son intérêt pour participer au capital de la SUR.

La capacité à sécuriser ces investisseurs privés est renforcée par les montants en jeu, relativement modérés.

Deux scénarios de financement peuvent être imaginés :

- Le premier consiste à proposer la possibilité d'une participation des acteurs privés à hauteur de 25% en lieu et place des 30% minimum évoqués dans le cahier des charges. L'opportunité de ce scénario doit être appréciée au regard d'une double réflexion. En premier lieu, au regard des activités, de l'ambition et de la rentabilité offerte par la Villa Créative, les investisseurs privés mobilisés seront des acteurs attachés à la dimension d'intérêt général du projet. Ils feront un choix d'investissement au sortir d'une crise sanitaire sans précédent qui aura nécessairement grevé leurs capacités financières, opérationnelles et d'investissement. Ensuite, la forte implication d'acteurs privés de renom dans le projet, présentées dans les parties précédentes, doit être soulignée. Quand bien même ils seraient contraints par des capacités d'investissement réduites, leur soutien confère toute sa robustesse au modèle économique de la Villa Créative et contribue à sécuriser les participations de l'Etat et de la Banque des Territoires.

	Part au capital (En %)	Apports en fonds propres (En K€)
Université	35%	913
Fonds PIA	25%	643
Banque des territoires	15%	400
Investisseur privé*	25%	652
		2 609 k€ (dont 1 500 k€ en cash*)

* Hypothèse d'un apport privé à hauteur de 70% en cash et 30% en nature (équipements numériques essentiellement)

- Le second scénario d'investissement, correspond au cadre fixé par le cahier des charges avant la crise sanitaire avec un niveau de contributions privées à hauteur de 30%.

	Part au capital (En %)	Apports en fonds propres (En K€)
Université	35%	938
Fonds PIA	20%	538
Banque des territoires	15%	400
Investisseur privé*	30%	804
		2 679 k€ (dont 1 500 k€ en cash*)

* Hypothèse d'un apport privé à hauteur de 70% en cash et 30% en nature (équipements numériques essentiellement)

ETATS FINANCIERS

Les différents tableaux ci-dessous présentent les états financiers de la SUR sur une durée de 15 années d'exploitation. Ils ont été établis grâce aux hypothèses évoquées plus haut. Le lecteur pourra retrouver le détail dans le modèle Excel joint à la présente candidature.

A ce stade, il n'est pas fait de distinction dans les apports des investisseurs entre capital social et comptes courants d'associés.

Bilan

(Attention les années 4 à 13 ont été cachées pour plus de lisibilité, le lecteur les retrouvera dans le fichier excel)

Bilan	A0	A1	A2	A3	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20
Actif											
Immobiliations brutes Bp	1 108 696	2 384 391	2 352 285	2 312 337	1 692 636	1 663 673	1 632 910	1 600 728	1 566 657	1 530 354	1 491 378
Nouveaux investissements	1 275 695	56 837	57 974	59 133	73 524	74 995	76 495	78 025	79 585	81 177	82 801
Amortissement	-	(88 243)	(97 921)	(107 080)	(102 487)	(101 558)	(108 677)	(112 096)	(115 888)	(120 153)	(126 046)
Immobiliations nettes	2 384 391	2 352 285	2 312 337	2 264 391	1 663 673	1 632 910	1 600 728	1 566 657	1 530 354	1 491 378	1 469 133
Actif Non Courant	2 384 391	2 352 285	2 312 337	2 264 391	1 663 673	1 632 910	1 600 728	1 566 657	1 530 354	1 491 378	1 469 133
Crédites de TVA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Crédences clients	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Trefferie	171 410	239 508	348 254	463 193	1 860 321	1 989 962	2 121 534	2 285 078	2 390 651	2 528 321	2 668 182
Actif Courant	171 409,9	239 507,9	348 254,3	463 193,2	1 860 321,4	1 989 962,5	2 121 533,6	2 285 078,2	2 390 650,6	2 528 320,9	2 668 182,0
TOTAL ACTIF	2 555 800,6	2 591 792,9	2 660 591,6	2 727 584,0	3 523 794,5	3 622 872,6	3 722 261,8	3 821 734,8	3 921 004,7	4 019 698,6	4 117 314,7
Passif											
Capital social	2 608 696	2 608 696	2 608 696	2 608 696	2 608 696	2 608 696	2 608 696	2 608 696	2 608 696	2 608 696	2 608 696
Subventions	-	-	-	-	51 896	-	-	-	-	-	-
Report à Nouveau (BAN)	(52 895)	(52 895)	(16 903)	51 896	816 515	915 099	1 014 177	1 113 566	1 213 039	1 312 309	1 411 003
Résultat de l'exercice	(52 895)	35 992	68 799	66 992	98 584	99 078	99 389	99 473	99 270	98 694	97 616
Comptes courants d'associés	2 555 800,6	2 591 792,9	2 660 591,6	2 727 584,0	3 523 794,5	3 622 872,6	3 722 261,8	3 821 734,8	3 921 004,7	4 019 698,6	4 117 314,7
Total capitaux propres	2 555 800,6	2 591 792,9	2 660 591,6	2 727 584,0	3 523 794,5	3 622 872,6	3 722 261,8	3 821 734,8	3 921 004,7	4 019 698,6	4 117 314,7
Dettes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total dette financière	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dettes courantes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Taxes diverses dues	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dettes fiscales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dettes fiscales et sociales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dettes bancaires	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total dette courante	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASSIF	2 555 801	2 591 793	2 660 592	2 727 584	3 523 794	3 622 873	3 722 262	3 821 735	3 921 005	4 019 699	4 117 315
Le bilan est équilibré? Ecart de											
OK OK OK OK OK OK OK OK OK OK OK											

Compte de résultat

(Attention les années 4 à 13 ont été cachées pour plus de lisibilité, le lecteur les retrouvera dans le fichier excel)

Compte de résultat		A0	A1	A2	A3	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20
Revenus d'exploitation	Revenus issus des cotisations	20 001 200,4	777 945	835 022	872 242	1 096 779	1 118 714	1 141 089	1 163 910	1 187 188	1 210 932	1 235 151
	Location d'espaces à des résidents	604 629,4	19 850	34 374	35 041	43 875	44 446	45 356	46 210	47 188	48 132	49 095
	Location des bureaux privatifs	7 970 177,6	332 946	336 780	341 749	423 875	432 353	441 000	449 820	458 816	467 992	477 352
	Location espace coworking	2 711 864,7	52 725	86 047	109 710	150 052	153 053	156 114	159 236	162 421	165 669	168 983
	Location du restaurant	1 711 331,8	70 433	71 841	73 278	91 112	92 935	94 793	96 689	98 623	100 595	102 607
	Location de l'auditorium	2 760 788,6	113 625	115 898	118 215	146 986	149 926	152 924	155 983	159 102	162 284	165 530
	Privatisation des espaces extérieurs	1 943 789,6	80 000	81 600	83 232	103 499	106 558	107 669	109 823	112 019	114 260	116 545
	Location du 58 RI	2 888 627,7	108 137	109 383	110 996	137 670	140 423	143 232	146 097	149 019	151 999	155 039
Depenses d'exploitation	Depenses de personnel	(16 200 987,9)	(42 085,1)	(462 023,7)	(488 196,4)	(683 090,4)	(681 293,0)	(900 056,7)	(919 253,1)	(938 890,3)	(958 982,5)	(979 540,1)
	Depenses d'exploitation du bâtiment	(6 930 919,7)	(24 172,0)	(246 758)	(251 664)	(312 949)	(319 203)	(325 592)	(332 104)	(338 740)	(345 521)	(352 432)
	Charges d'exploitation du bâtiment	(7 034 135,2)	(246 311)	(246 006)	(251 861)	(312 475)	(319 203)	(325 592)	(332 104)	(338 740)	(345 521)	(352 432)
	Charges liées à la politique marketing et com	(7 28 921,1)	(30 000)	(30 000)	(31 232)	(38 808)	(39 584)	(40 376)	(41 184)	(42 007)	(42 847)	(43 704)
	Charges liées à l'animation de l'écosystème	(1 196 078,9)	(40 000)	(41 610)	(43 297)	(66 937)	(69 641)	(72 456)	(75 382)	(78 427)	(81 595)	(84 892)
	Taxes	(239 566,6)	(9 387)	(10 116)	(10 519)	(12 354)	(12 523)	(12 695)	(12 870)	(13 047)	(13 226)	(13 408)
	Depenses d'exploitation du 58 RI	(1 087 366,4)	(5 350)	(46 106)	(46 614)	(57 427)	(58 552)	(59 698)	(60 868)	(62 061)	(63 278)	(64 519)
Excédent brut d'exploitation		4 284 214	124 935	166 720	187 046	238 828	237 421	241 032	244 658	248 298	251 950	255 611
Dotations aux amortissements		(2 373 880)	(88 943)	(97 921)	(107 080)	(102 687)	(105 558)	(108 677)	(112 096)	(115 888)	(120 153)	(125 046)
Résultat d'exploitation		1 710 334	35 992	68 799	79 966	131 141	131 863	132 355	132 562	132 410	131 796	130 565
Produits financiers		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Frais financiers		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat Avant Impôt		1 710 334	35 992	68 799	79 966	131 141	131 863	132 355	132 562	132 410	131 796	130 565
Produit exceptionnel		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Charge exceptionnelle		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Impôts et taxes		(431 092,4)	-	-	(12 072,0)	(22 537,0)	(22 205,2)	(22 945,0)	(23 088,7)	(23 140,5)	(23 102,4)	(22 949,1)
Résultat Net		1 278 341,2	35 992,3	68 798,7	66 992,4	98 583,7	99 078,1	99 389,2	99 473,1	99 269,9	98 693,9	97 616,0

Tableaux de flux de trésorerie

(attention les années 4 à 13 ont été cachées pour plus de lisibilité, le lecteur les retrouvera dans le fichier excel)

Flux de Trésorerie												
	A0	A1	A2	A3	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20	
Recettes issues des collections	804 621,4	-	19 500,0	34 374,0	35 001,5	43 594,5	44 466,4	45 355,8	46 262,9	47 188,1	48 131,9	49 094,5
Location d'espaces à des résidents	7 970 177,6	-	332 948,6	336 780,0	341 748,8	423 875,2	432 352,7	440 999,8	449 819,7	458 816,1	467 925,1	477 352,3
Location d'espaces extérieurs	2 771 804,7	-	52 725,0	86 041,2	109 710,2	150 051,9	153 052,9	156 114,0	159 236,3	162 421,0	165 669,4	168 982,8
Location espace coworking	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Location du restaurant	1 771 331,8	-	70 432,8	71 841,5	73 278,3	91 112,3	92 934,6	94 793,3	96 689,1	98 622,9	100 595,4	102 607,3
Location de l'auditorium	2 746 788,6	-	113 625,0	115 897,5	118 215,5	146 986,1	149 925,8	152 924,3	155 982,8	159 102,4	162 284,5	165 530,2
Privatisation des espaces extérieurs	1 943 789,6	-	80 000,0	81 600,0	83 232,0	103 488,5	105 583,3	107 649,5	109 822,9	112 015,3	114 259,7	116 544,9
Location du 58 RI	2 588 627,7	-	108 137,1	109 382,5	110 996,3	137 670,1	140 423,5	143 232,0	146 096,6	149 018,5	151 998,9	155 038,9
Recettes	20 491 201,4	-	777 346,5	835 923,7	872 242,5	1 096 778,6	1 118 714,2	1 141 088,5	1 163 910,3	1 187 188,5	1 210 932,2	1 235 150,9
Depenses de personnel	(5 920 919,7)	(42 900,0)	(241 920,0)	(246 758,4)	(251 663,6)	(312 949,3)	(319 208,3)	(325 592,5)	(332 104,3)	(338 744,4)	(345 521,3)	(352 431,8)
Charges d'exploitation du bâtiment	(7 034 135,2)	(285 311,2)	(294 006,0)	(301 860,0)	(306 601,6)	(374 475,1)	(381 784,6)	(389 845,1)	(400 660,0)	(412 511,4)	(420 584,4)	(430 790,3)
Charges liées à la politique marketing et com	(1 728 921,1)	-	(30 000,0)	(30 808,2)	(31 212,0)	(38 808,2)	(39 384,4)	(40 374,2)	(41 183,6)	(42 841,4)	(44 704,3)	(46 720,3)
Charges liées à l'entretien de l'écosystème	(1 196 078,9)	-	(40 000,0)	(41 616,0)	(43 297,3)	(66 926,7)	(69 641,0)	(72 454,5)	(75 381,6)	(78 427,0)	(81 595,5)	(84 979,5)
Taxes	(239 566,6)	(4 645,1)	(9 386,7)	(10 116,3)	(10 518,9)	(12 353,9)	(12 523,2)	(12 695,1)	(12 869,5)	(13 046,5)	(13 226,2)	(13 408,4)
Depenses d'exploitation du 58 RI	(1 087 366,4)	(5 350,0)	(45 812,8)	(46 106,0)	(46 614,0)	(57 427,3)	(58 551,5)	(59 698,3)	(60 868,0)	(62 061,0)	(63 278,0)	(64 519,3)
Impôts	(491 992,6)	-	-	-	(12 974,0)	(32 557,0)	(32 785,2)	(32 965,8)	(33 088,7)	(33 140,5)	(33 192,6)	(33 244,1)
Flux de Trésorerie liés à l'exploitation	3 792 221,0	(52 895)	124 935	166 720	174 072	201 271	204 636	208 066	211 569	215 158	218 847	222 662
Amortissement	(453 155,0)	(453 155,0)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Renouvellement des équipements	(934 465,3)	(460 912,5)	(41 720,8)	(42 545,4)	(42 545,4)	(52 924,7)	(53 983,2)	(55 042,9)	(56 164,2)	(57 287,4)	(58 433,2)	(59 601,8)
CER	(386 918,1)	(15 924,3)	(16 242,8)	(16 567,6)	(16 567,6)	(20 599,8)	(21 011,8)	(21 432,0)	(21 860,6)	(22 297,8)	(22 743,8)	(23 198,7)
58 RI	(772 540,0)	(772 540,0)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flux de Trésorerie liés aux opérations d'investissement	(2 573 879,7)	(1 275 695,0)	(56 836,8)	(57 973,6)	(59 133,0)	(73 524,5)	(74 995,0)	(76 494,9)	(78 024,8)	(79 586,3)	(81 177,0)	(82 800,5)
Apport actionnaires	1 500 000,0	1 500 000,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Remboursement actionnaires	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variation de la trésorerie nette	2 528 320,9	171 410	68 098	108 746	114 939	127 747	129 641	131 571	133 545	135 572	137 670	139 861
Trésorerie disponible en début de période	-	-	171 410	239 508	348 264	463 193	582 834	718 254	861 799	1 015 371	1 175 041	1 340 902
Trésorerie disponible en fin de période	-	171 410	239 508	348 264	463 193	582 834	718 254	861 799	1 015 371	1 175 041	1 340 902	1 510 763

Emplois / ressources et mise en évidence du besoin de financement

(attention les années postérieures à l'année 5 ont été cachées pour plus de lisibilité, le lecteur les retrouvera dans le fichier excel)

Emploi/ressource	A0	A1	A2	A3	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20
Emplois											
Depenses d'investissement	2 573 880										
Deficit d'exploitation	52 895										
BFR prévisionnel	171 410										
Total	2 798 185										
Ressources											
Excédent d'exploitation	3 655 096										
Apport en capital / CCA	1 500 000										
Total	5 155 096										
Besoin à financer	1 500 000										

	1 275 695	56 837	57 974	59 133	73 524	74 995	76 495	78 025	79 585	81 177	82 801
	52 895	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	171 410										
	1 500 000	56 837	57 974	59 133	73 524	74 995	76 495	78 025	79 585	81 177	82 801
	-	124 935	166 720	174 072	201 271	204 636	208 066	211 569	215 158	218 847	222 662
	1 500 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	1 500 000	124 935	166 720	174 072	201 271	204 636	208 066	211 569	215 158	218 847	222 662
	1 500 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-