

- **SPSI 2024-2028 : les grandes orientations**
- **Point d'étape projet de valorisation foncière**

Conseil administration du 17 novembre 2023

Université
de BORDEAUX



Contexte

2

- Un outil imposé par décret (2009) aux **opérateurs de l'Etat**
- Un cadre 2ème génération modifié en 2016 pour intégration des volets « performance environnementale » et « aménagement des espaces de travail »



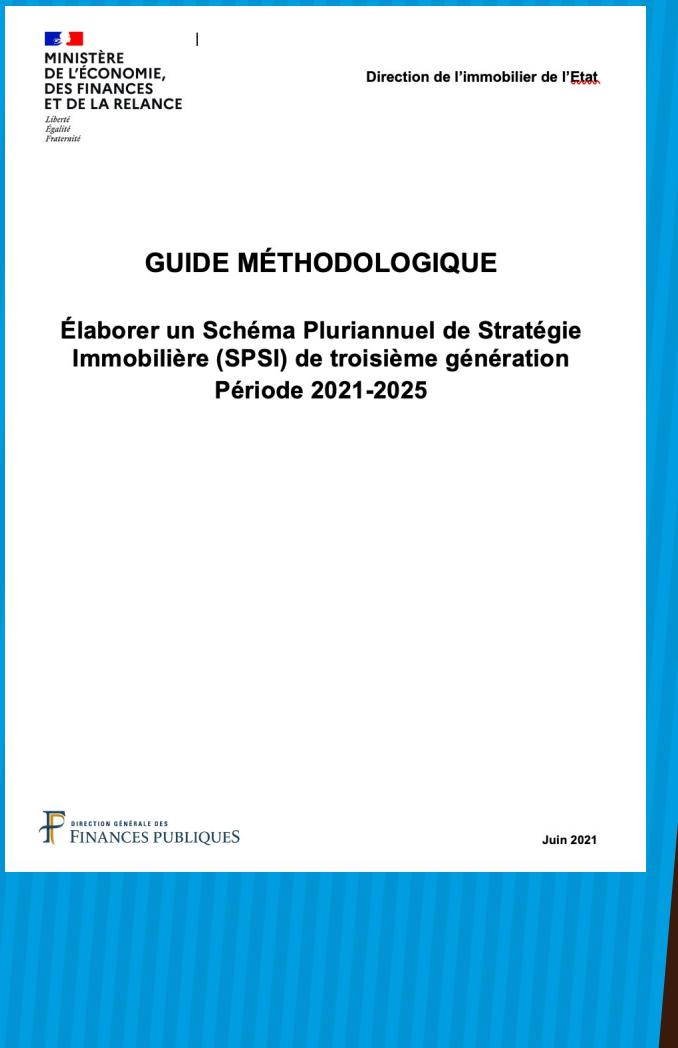
SPSI UB 2018- 2022 arrivé à échéance



révision pour une nouvelle période quinquennale

**Alignée sur les critères de performance immobilière de la PIE
&
sur la stratégie d'établissement**

le cadre imposé :

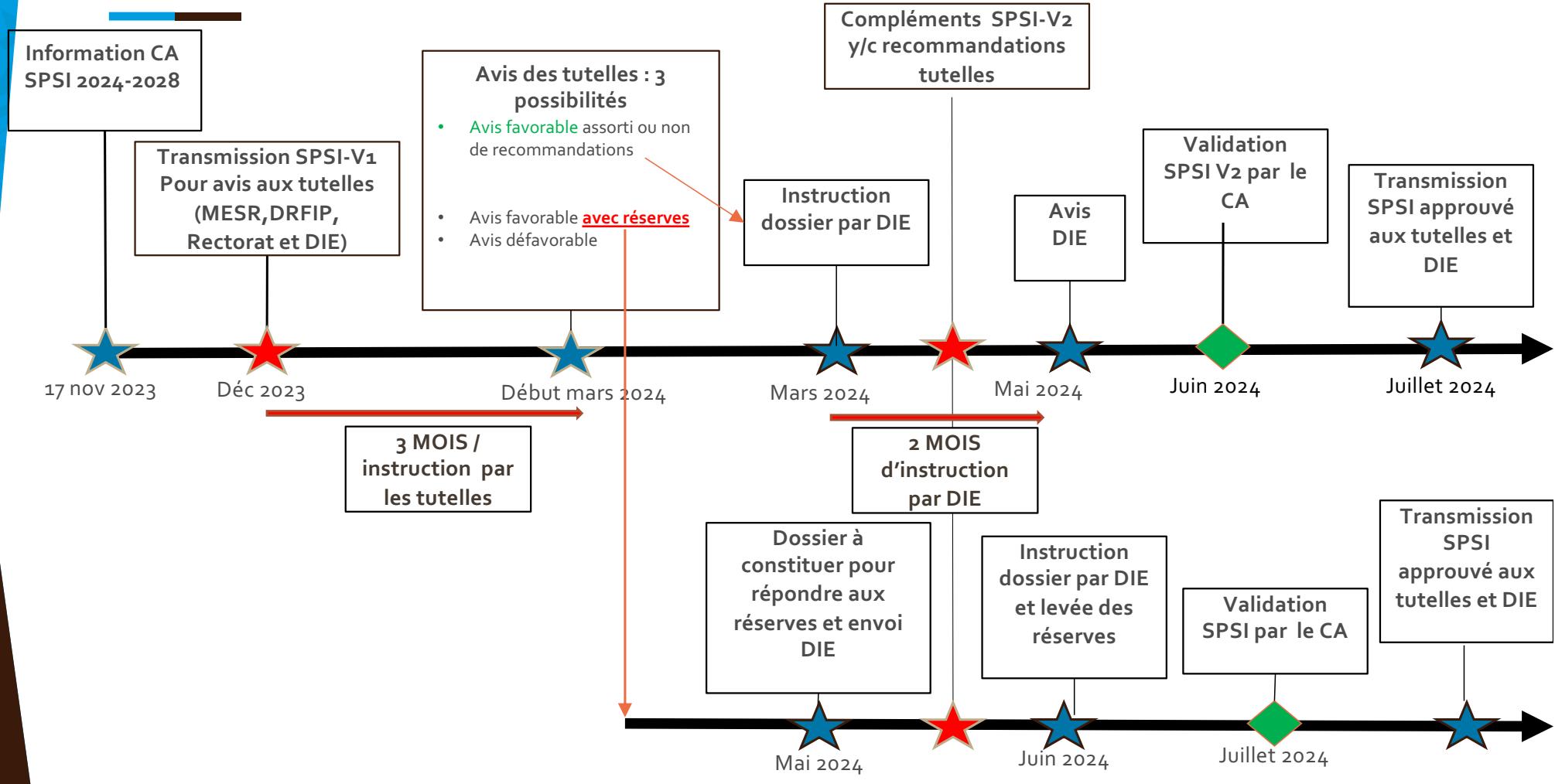


Présentation de l'opérateur
Caractéristiques, éléments de contexte, bilan SPSI, inflexions stratégiques éventuelles

Phase diagnostic
Analyse technique, fonctionnelle, occupationnelle, réglementaire du parc, bilan financier, RH, SI,

Phase Stratégie

Calendrier d'instruction (extrait guide méthodologique)



0/ BILAN SPSI 2018-2022



Université
de BORDEAUX

SPSI 2018-2022 : rappel des axes stratégiques

Axe 1 : Poursuivre la remise à niveau du parc et son adaptation aux besoins

Axe 2 : Poursuivre les efforts d'optimisation et de réduction des surfaces occupées

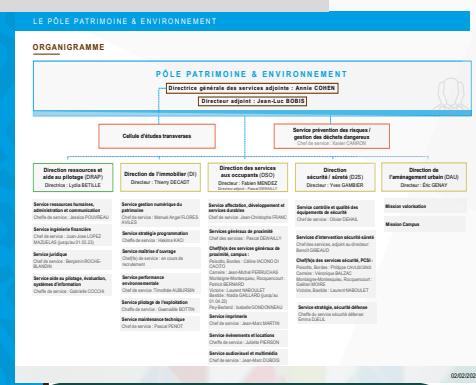
Axe 3 : Intégrer les objectifs de transition énergétique et mettre en oeuvre le SDEE

Axe 4 : Adapter l'organisation aux nouveaux enjeux de développement et garantir la soutenabilité économique

SPSI 2018-2022 : bilan à retenir +

Des orientations stratégiques soutenues en matière d'organisation, rénovation, transition énergétique, valorisation foncière ...

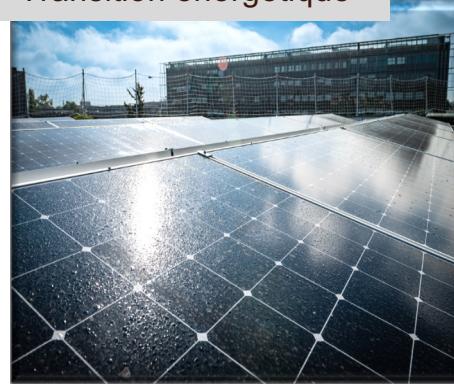
Organisation



Rénovation



Transition énergétique



Valorisation foncière



- Transformation du pôle (janv 2021)
- Développement de nouvelles activités : Asset management, aménagement urbain, conseil juridique, programmation, économie de la construction, Energy manag...
- Transfert du patrimoine

- Poursuite et fin de l'opération Campus
- CPER 2015-2021
- Rénovation énergétique (Plan de Relance)

#300 M€

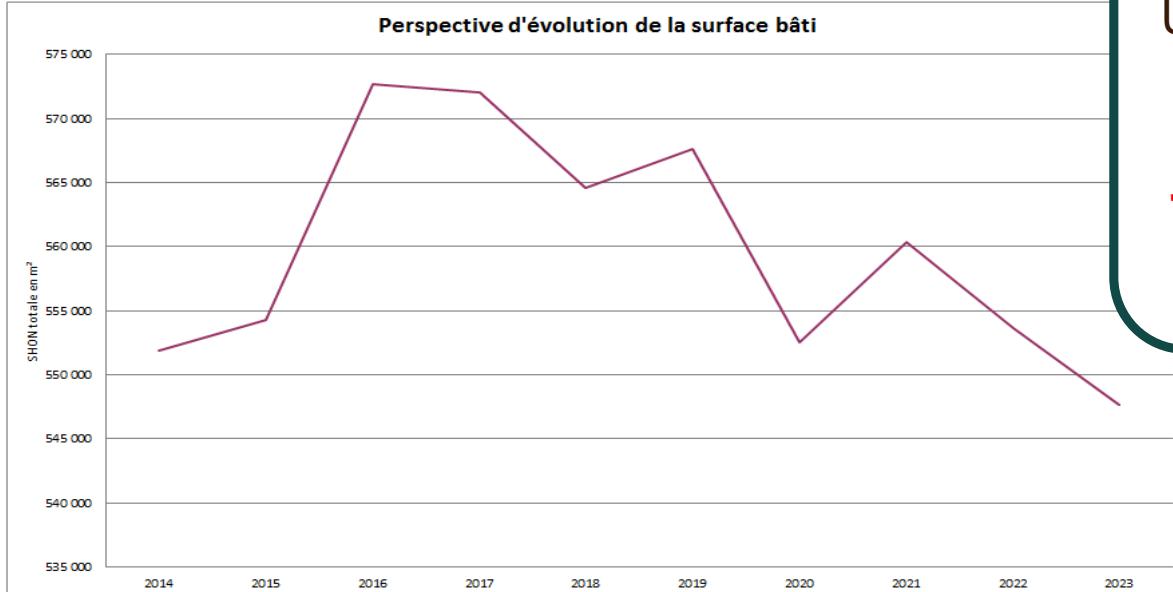
- développement d'énergie décarbonée
- portage d'un living-lab énergie
- Développement d'un réseau de chaleur U
- Déploiement plan de sobriété

- Élaboration du projet urbain
- Lancement d'opérations « test » : cession lamartine, BAC Paulin de Nole
- Poursuite d'études juridico-financières : diversification des montages, modèle économique, évaluation foncière, filialisation

SPSI 2018-2022 : bilan à retenir

...qui reste à confirmer sur le plan de la rationalisation/adaptation des surfaces et de la soutenabilité économique.

Extrait SPSI

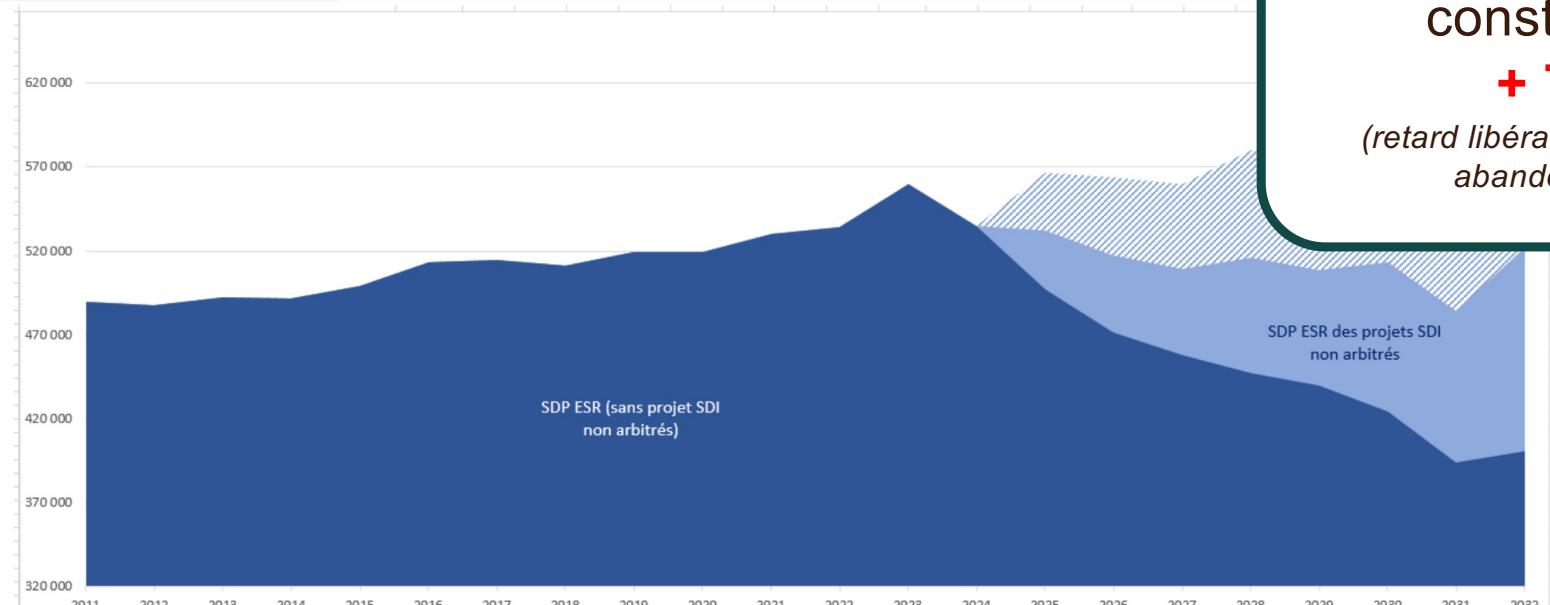


Une décrue annoncée
dès 2017
Un objectif de
- 4,5 % sur la période
2017-2023

SPSI 2018-2022 : bilan à retenir

...qui reste à confirmer sur le plan de la rationalisation/adaptation des surfaces et de la soutenabilité économique.

Mise à jour SPSI 2024



Une augmentation
constatée de
+ 7,8 %

(retard libération A4, B18, ZN,
abandon POA, ...)

SPSI 2018-2022 : bilan à retenir

□ Ce qui n'a pas pu être réalisé :

- POA Arcachon
- Data center
- Déploiement d'un outil unique de gestion des salles (ADE)
- filialisation activités propriétaires suivant modèle à 2 filiales,
-

□ Ce qui a pris du retard mais sera conduit sur la prochaine période :

- Diverses opérations d'aménagement Opération Campus
- Désamiantage du A4
- Démolition du B18
-

□ Ce qui a été fait mais n'était pas inscrit avec impacts significatifs :

- Travaux pour la rénovation énergétique des bâtiments (France Relance, Résilience 1 et 2) / 51 M€
-

Evolutions du contexte pouvant avoir un impact sur la stratégie immobilière

- Crise sanitaire ayant abouti au développement et à la pérennisation du **télétravail**
- **Crise énergétique** impliquant le besoin d'accélération et de renforcement du plan d'action PPE autour des axes de sobriété / exploitation / rénovation
- Baisse des **effectifs étudiants** pouvant questionner et impacter le besoin en espaces d'enseignement
- Mise en œuvre des grands programmes structurants UB : **ACT, Innovations, PUI, DREAM, ...**

1/ DIAGNOSTIC

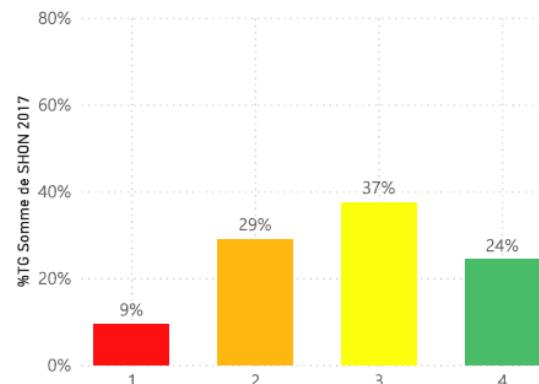
1. Parc immobilier
2. Moyens financiers
3. Moyens humains
4. Systèmes d'information



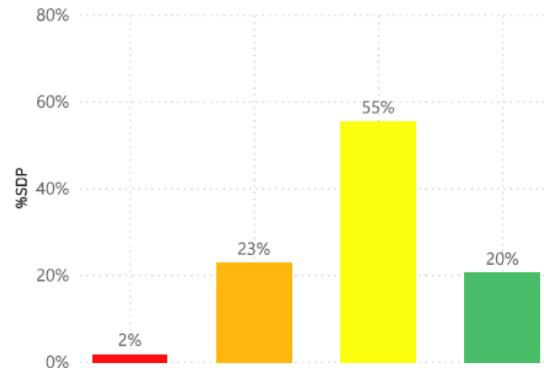
Université
de BORDEAUX

Diagnostic immobilier : volet technique et réglementaire

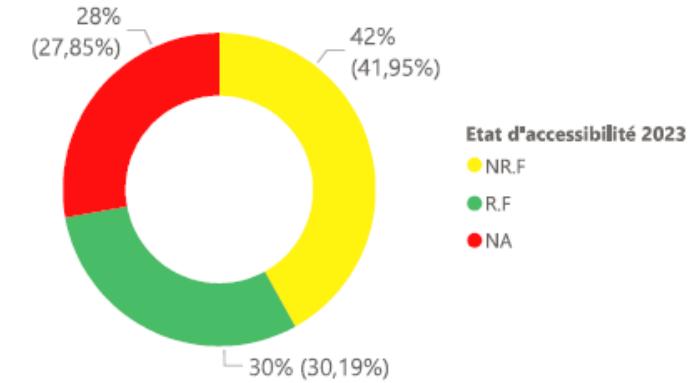
Etat de santé des bâtiments 2017



Etat de santé des bâtiments 2023

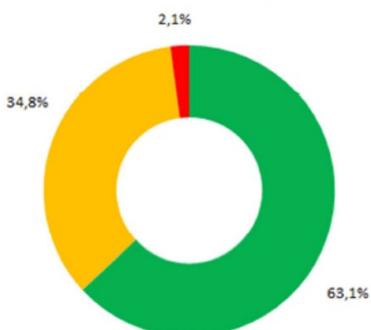


Etat d'accessibilité des bâtiments 2023



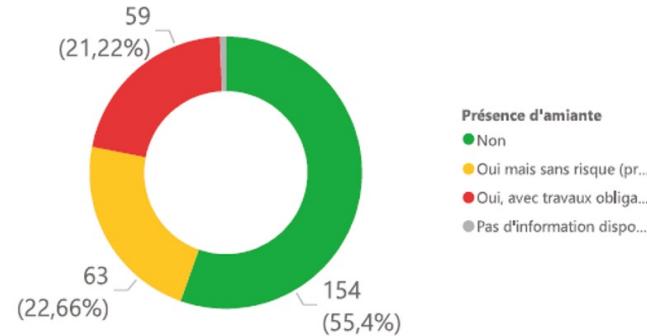
Rappel SPSI 2017

Présence d'amiante dans les bâtiments UB

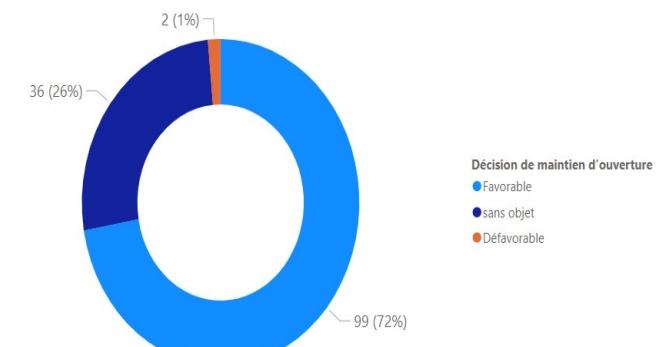


Nouvelle situation en 2023

Présence d'amiante dans les bâtiments

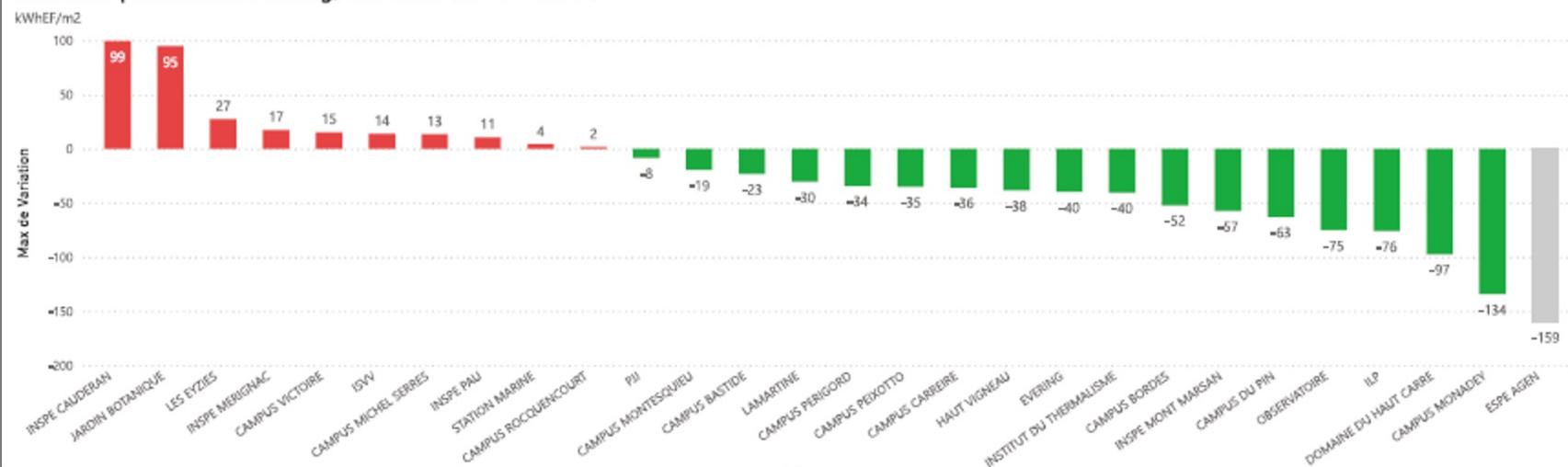


Décision de maintien d'ouverture

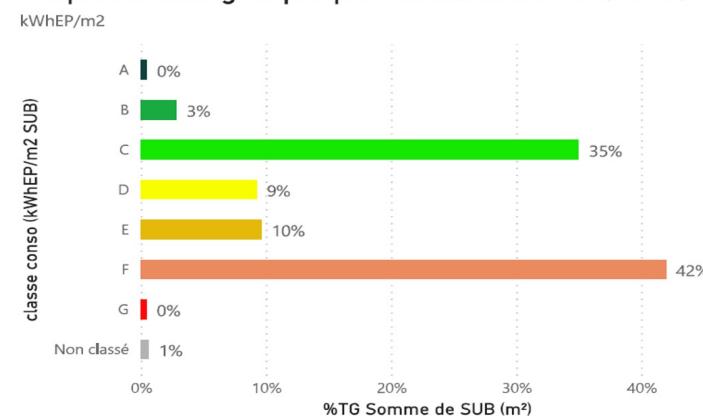


Diagnostic immobilier : volet énergétique

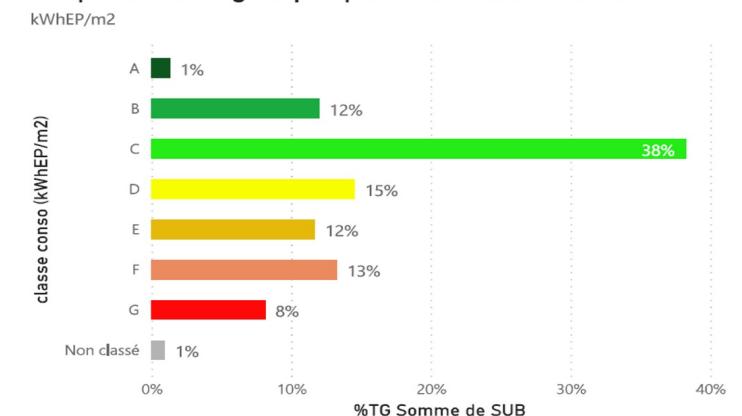
Variation performance énerg. des sites (2017 - 2022)



Etiquette énergétique par consommation (2017)

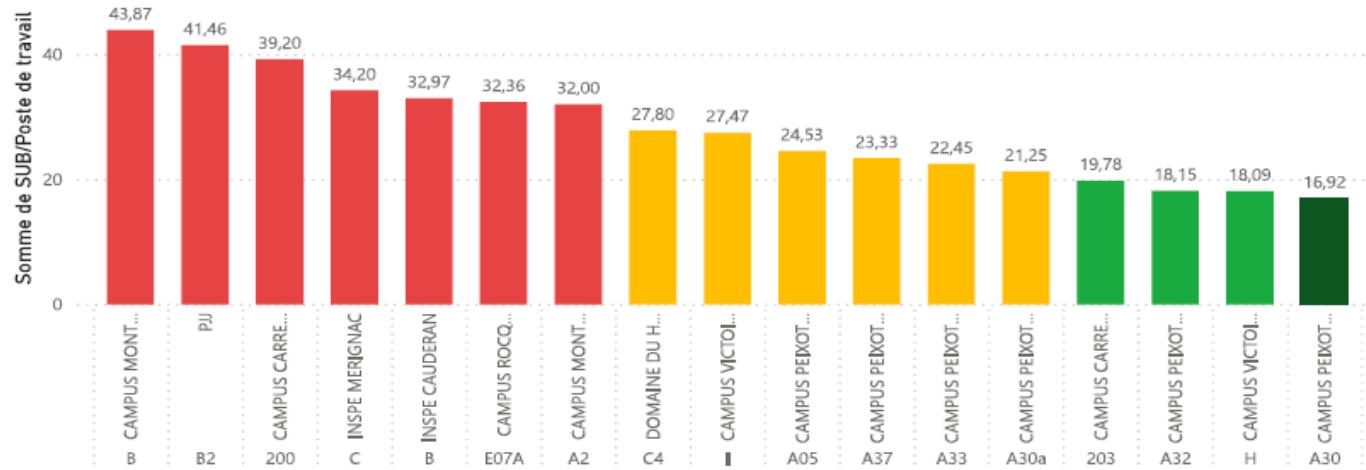


Etiquette énergétique par consommation (2022)*

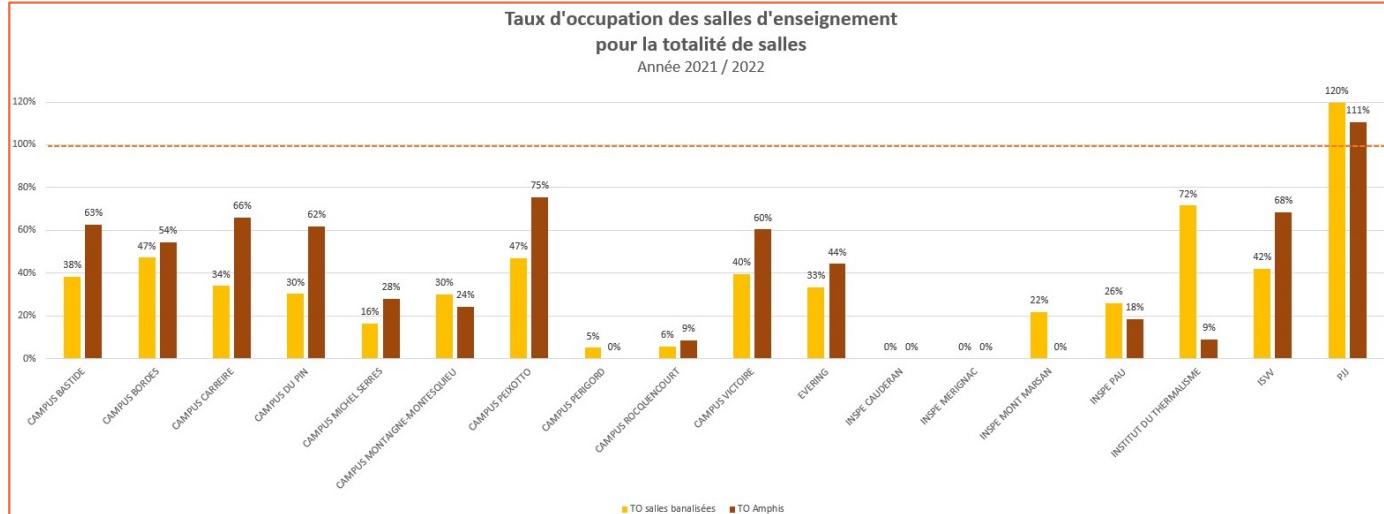


Diagnostic immobilier : volet occupationnel

SUB / Poste de travail



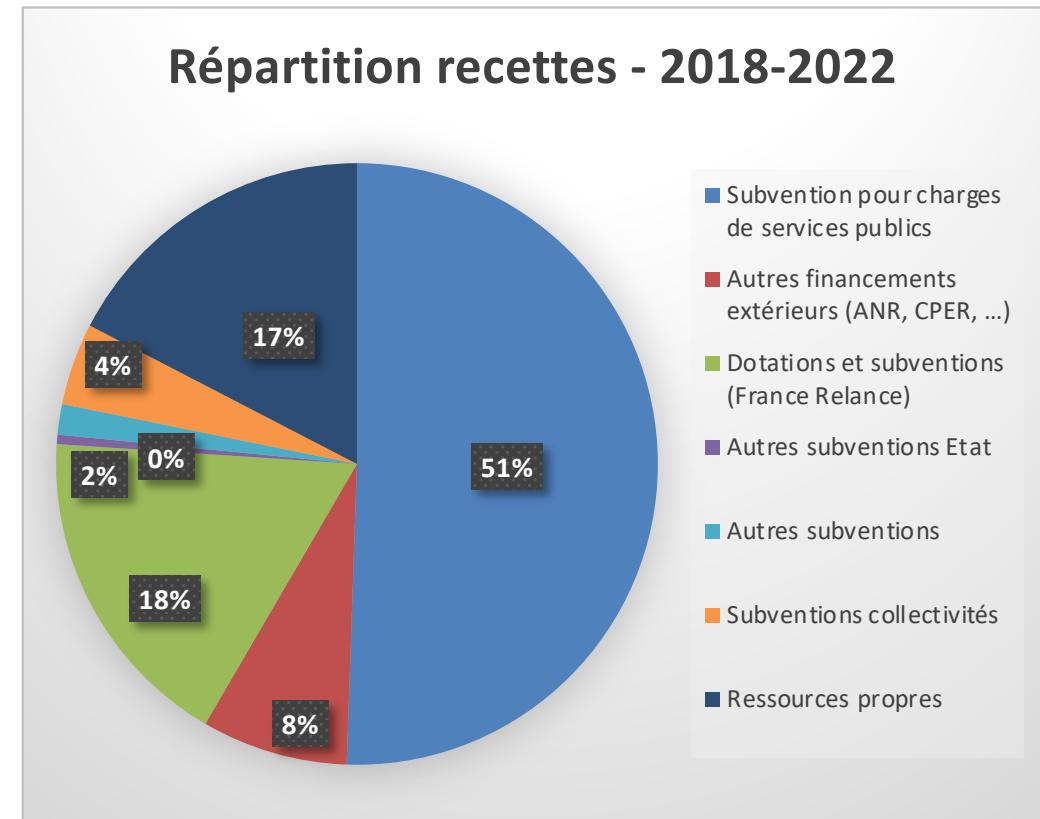
Taux d'occupation des salles d'enseignement pour la totalité de salles
Année 2021 / 2022



Bilan financier 2018-2022 - RECETTES – Hors OP campus

Recettes	k€	
<i>Subvention pour charges de services</i>	90 838	51%
<i>Autres financements extérieurs (ANR, CPER, ...)</i>	14 127	8%
<i>Dotations et subventions (France Relance)</i>	31 718	18%
<i>Autres subventions Etat</i>	906	1%
<i>Autres subventions</i>	2 943	2%
<i>Subventions collectivités</i>	7 934	4%
<i>Ressources propres</i>	31 251	17%
TOTAL	179 717	

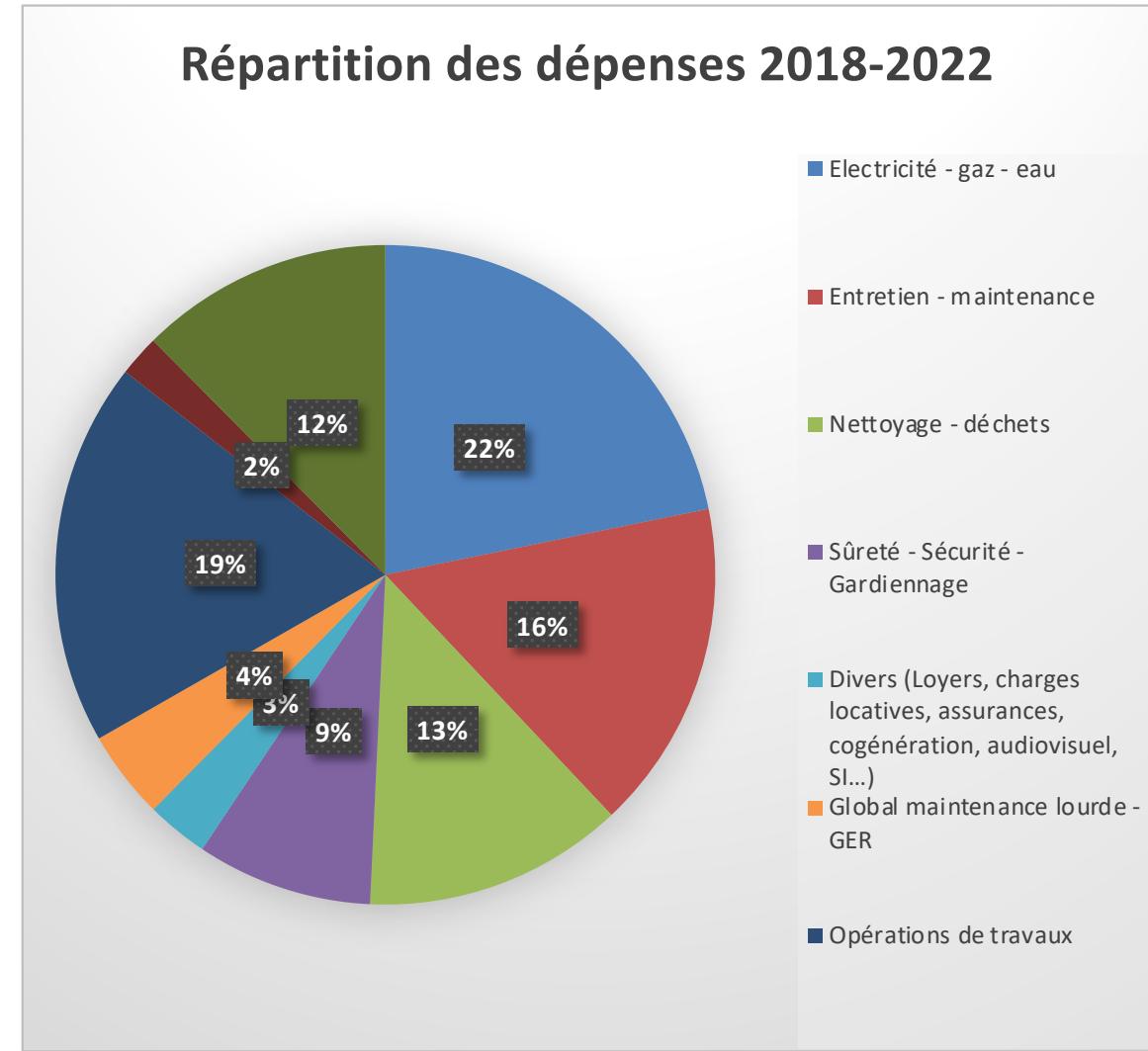
- Une prépondérance de la SCSP (51%)
- Des recettes conjoncturelles importantes avec France Relance (18%)
- Des ressources propres significatives (17%) faussées par la cession du site Lamartine (environ 1/4)



Bilan financier 2018-2022 - DEPENSES – Hors OP campus

Dépenses	k€	
Electricité - gaz - eau	42 579	22%
Entretien - maintenance	31 629	16%
Nettoyage - déchets	24 931	13%
Sûreté - Sécurité - Gardiennage	16 852	9%
<i>Divers (Loyers, charges locatives, assurances, cogénération, audiovisuel, SI...)</i>	5 941	3%
<i>Global maintenance lourde - GER</i>	8 455	4%
Opérations de travaux	36 769	19%
Travaux accessibilité - sécurité	3 949	2%
Travaux plan de relance	24 276	12%
TOTAL	195 381	

- Un poids important des fluides (22%) qui va s'accentuer
- Des dépenses d'exploitation/maintenance/nettoyage conséquentes (29%)
- Des opérations de travaux qui représentent 37% dont 12% France Relance
- Faiblesse du GER (4%) et des travaux d'accessibilité – sécurité (2%)

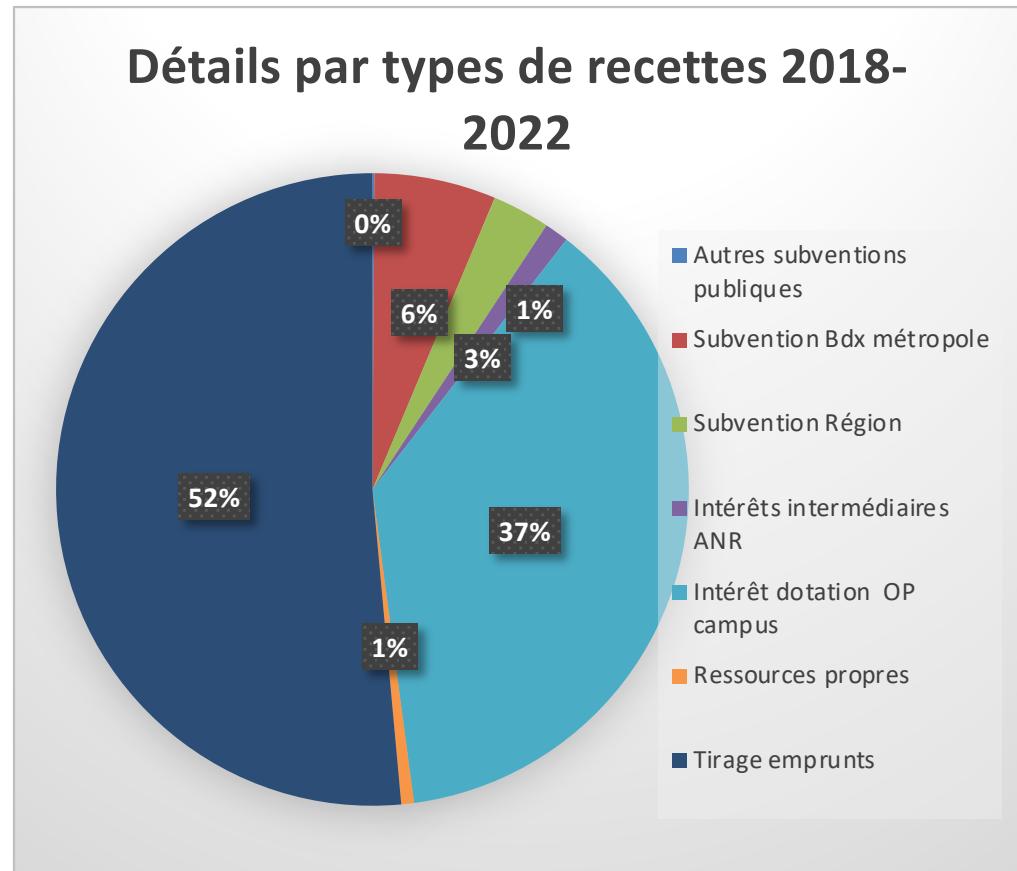


Bilan financier 2018-2022 - RECETTES – OP campus

Recettes	k€	
Autres subventions publiques	250	0,1%
Subvention Bdx métropole	15 930	6,2%
Subvention Région	7 570	3,0%
Intérêts intermédiaires ANR	3 162	1,2%
Intérêt dotation OP campus	95 768	37,4%
Ressources propres	1 659	0,6%
Tirage emprunts	131 775	51,5%
TOTAL	256 114	

- Une prépondérance des emprunts (51,5%)
- Des recettes significatives provenant des intérêts de la dotation (37%)
- Des financements des collectivités à hauteur de 9,2% (hors projets SRIA)

Détails par types de recettes 2018-2022

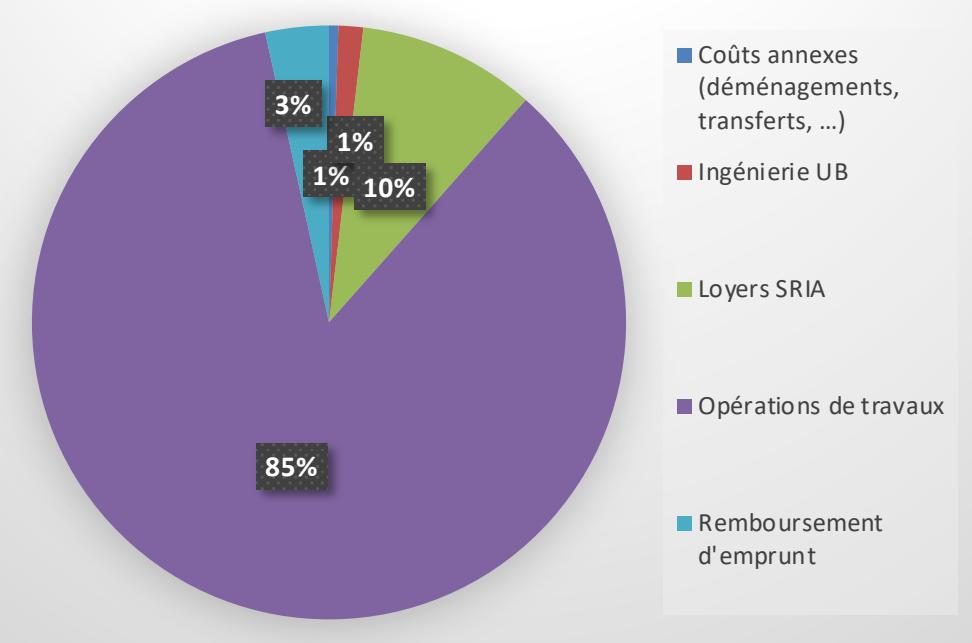


Bilan financier 2018-2022 - DEPENSES – OP campus

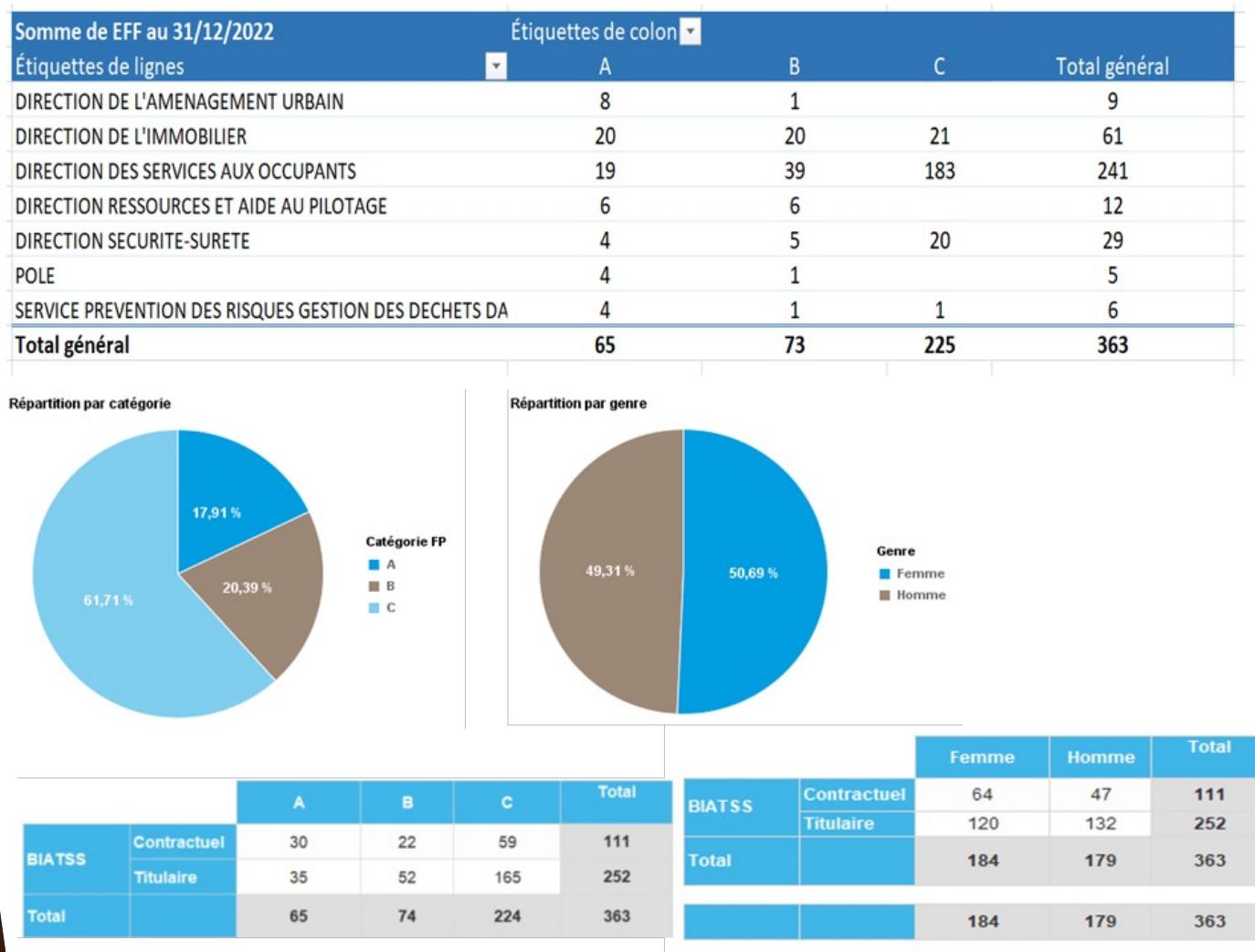
Dépenses	k€	
Coûts annexes (déménagements, transferts, ...)	1 102	0,5%
Ingénierie UB	2 916	1,3%
Loyers SRIA	21 014	9,7%
Opérations de travaux	184 654	85,0%
Remboursement d'emprunt	7 490	3,4%
TOTAL	217 176	

- Des dépenses pour les opérations de travaux largement majoritaires (85%)
- Les loyers versés à la SRIA qui représentent 9,7%
- Des remboursements d'emprunts à hauteur de 3,4%

Détails par types de dépenses
2018-2022



Moyens humains – PPE – Effectifs au 31/12/2022 et analyse



- Des effectifs en baisse significative (-19% depuis 2014) en lien avec l'externalisation du nettoyage des locaux
- Une prépondérance d'agents de catégorie C en lien avec les activités nettoyage et maintenance de proximité (DSO)
- Un taux d'encadrement (catégorie A) qui est passé de 12% en 2014 à 20 % en 2022 (42% à l'échelle UB / BIATSS) en lien avec la dévolution (professionnalisation)
- Un taux de contractuels qui augmente et qui est passé de 20% en 2020 à 30% en 2022 et qui s'explique par l'émergence de nouveaux métiers (valorisation foncière, gestion d'actifs, transitions environnementales, énergies ...)

Moyens humains – PPE – ETP et grandes missions au 31/12/2022

Missions	ETP
Asset	10
CELLULE D'ETUDES TRANSVERSES	2
DIRECTION DE L'AMENAGEMENT URBAIN	2
DIRECTION DE L'IMMOBILIER	4
DIRECTION RESSOURCES ET AIDE AU PILOTAGE	2
Facility	277,6
DIRECTION DE L'IMMOBILIER	24
DIRECTION DES SERVICES AUX OCCUPANTS	233,6
DIRECTION SECURITE-SURETE	20
pilotage	7
DIRECTION DE L'AMENAGEMENT URBAIN	1
DIRECTION DE L'IMMOBILIER	1
DIRECTION RESSOURCES ET AIDE AU PILOTAGE	1
DIRECTION SECURITE-SURETE	2
POLE PATRIMOINE ET ENVIRONNEMENT	2
Project	13
DIRECTION DE L'AMENAGEMENT URBAIN	2
DIRECTION DE L'IMMOBILIER	10
DIRECTION SECURITE-SURETE	1
Property	46,8
DIRECTION DE L'AMENAGEMENT URBAIN	4
DIRECTION DE L'IMMOBILIER	20,8
DIRECTION RESSOURCES ET AIDE AU PILOTAGE	9
DIRECTION SECURITE-SURETE	6
POLE PATRIMOINE ET ENVIRONNEMENT	1
SERVICE PREVENTION DES RISQUES GESTION D	6
Total général	354,4

Missions	ETP	
Asset	10	3%
Facility	277,6	78%
pilotage	7	2%
Project	13	4%
Property	46,8	13%
Total général	354,4	

Définition des missions

Asset = définir, mettre en œuvre et suivre la stratégie permettant d'optimiser la valorisation des actifs immobiliers

Facility = réaliser un ensemble de services pour la gestion des bâtiments et des installations

Project : réaliser un ensemble de techniques, outils, méthodes permettant de mener à bien un projet

Property = réaliser un ensemble de tâches liées à la gestion d'un parc immobilier sur les plans techniques, administratifs, juridiques, réglementaires et budgétaires

- Prépondérance des activités et missions de « **facility management** » en lien avec les forts effectifs de la DSO sur l'activité nettoyage et maintenance de proximité (78%)
- Un poids important des activités et missions de « **property management** » (13%) qui s'est renforcé depuis l'obtention de la dévolution du patrimoine
- Une montée en puissance des activités et missions « **d'asset management** » en lien avec l'émergence des nouveaux métiers et des nouveaux besoins (valorisation foncière, gestion d'actifs, gestion des données ...)

Système d'information

Déploiement

Point de situation

- SI ALLFA : abandon de l'exploitation du logiciel annoncé par l'éditeur en 2019
- Fin de maintenance SI ALLFA depuis 2022
- Dès 2021 réflexions et travaux pour remplacement de l'outil
- Migration du SIP vers un nouvel outil avec l'objectif de développer sa couverture fonctionnelle en lien avec le pilotage des activités « propriétaires »
- Les études menées ont permis de confirmer le choix de la solution **PLANON UNIVERS**

Besoins fonctionnels couverts

Planon



PLANON, leader européen dans la catégorie des solutions intégrées (IWMS) combine la gestion immobilière et technique des patrimoines immobiliers et propose une version « Gestion des campus universitaires » (Campus Management) dédiée aux établissements de l'enseignement supérieur. Cette acquisition a été contractualisée en juillet 2022 (**lots 1 et 2**) sur un premier périmètre de couverture fonctionnelle qui devrait être opérationnel fin 2023 (lot 1) et en mai 2024 (lot 2).

Lot 1 : Patrimoine (fin 2023)

- gestion du patrimoine;
- gestion de l'affectation et l'occupation des locaux;
- fonctionnalités transverses (la gestion documentaire, la mobilité, l'interopérabilité...);
- pilotage de l'immobilier,
- La reprise des données alphanumériques et graphiques.

Lot 2 : Gestion des demandes d'intervention (Mai 2024)

Lots optionnels (2024-2025) :

- gestion des énergies
- stratégie immobilière
- gestion des opérations immobilières
- gestion locative / valorisation des surfaces
- gestion de la maintenance et la gestion des services aux occupants.
- gestion des stocks

2/ STRATEGIE

1. Stratégie d'établissement
2. Stratégies patrimoniale/d'intervention
3. Déclinaison par axes



Université
de BORDEAUX

Une stratégie Immobilière alignée sur la stratégie U30

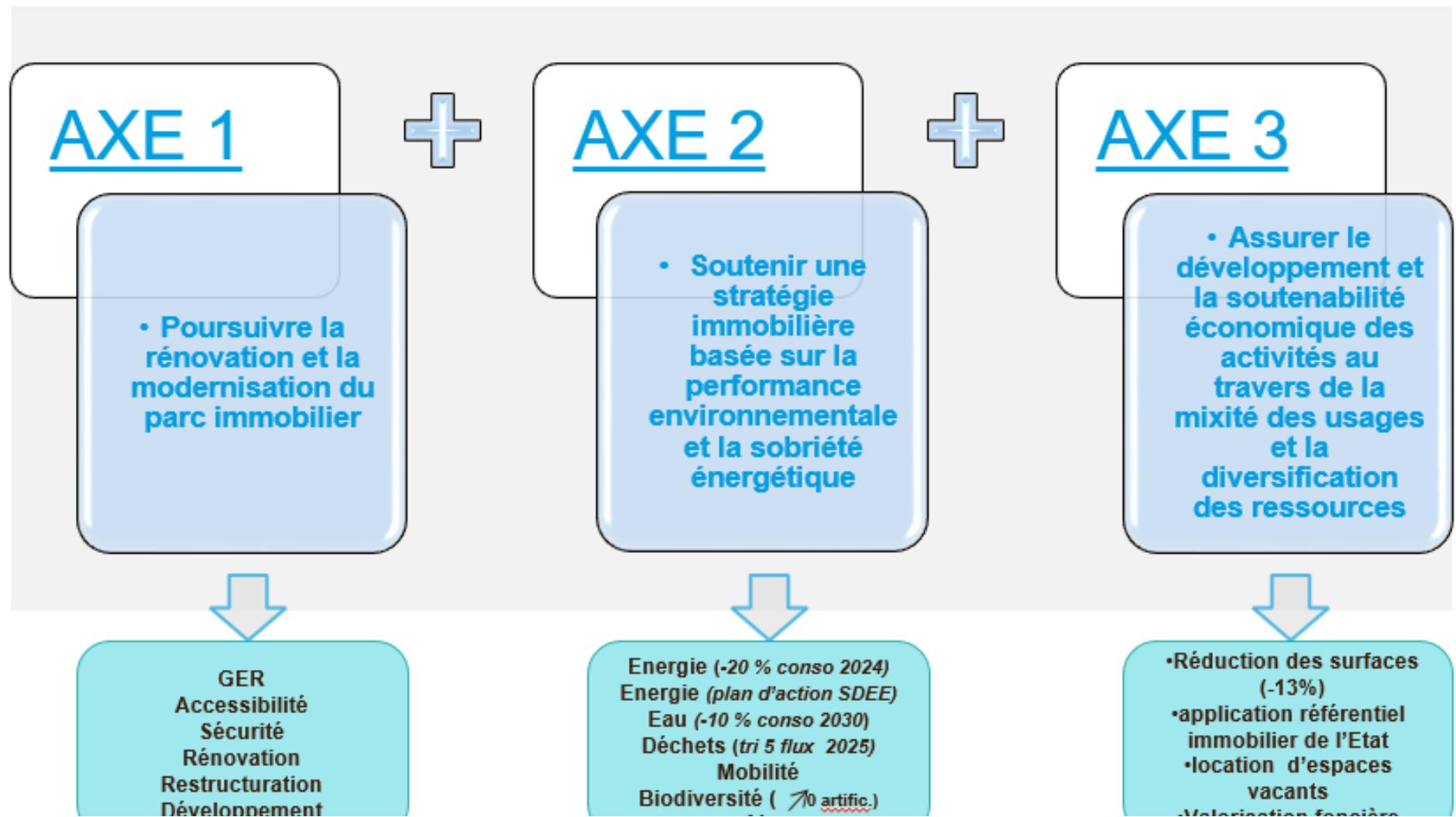
Une offre de formation diversifiée, centrée sur l'étudiant et sa **réussite**,
Une recherche de haut niveau à fort potentiel d'**innovation**, capable d'expérimenter pour les transitions
environnementales et sociétales
Un engagement en faveur du **bien-être** durant les études et au travail
Un modèle **d'université étendue**,
référente en matière de **développement durable** en **responsabilité sociétale**



**Orienter la politique immobilière et de campus en cohérence avec
les engagements sociaux et environnementaux**

(axe 3 du contrat quinquennal)

SPSI 2024-2028 : de nouveaux axes stratégiques



SPSI 2024 – 2028 : Quelles capacités à investir pour rénover, moderniser, rationaliser/créer de la valeur?

AXE 1

Montant total à financer sur la période : 187 M€ TTC

CPER
2021-2027
72,9 M€

PFRA
2023-2028
47M€
(à confirmer)

MESRI
sécu/acces
2023-2028
5-6 M€ (?)

Autre
Projet
national :
AAPs DIE
(?)

Reliquats
Campus
(?)

Produits issus
de la cession/
valorisation/
diversification
ressources

Emprunt (BEI,
BdT, autres
étabts
bancaires)

SPSI 2024-2028 : Quelles capacités à poursuivre et élargir l'action immobilière en matière de transition environnementale ?

AXE 2

- Un plan d'actions décliné autour des thèmes : Energie, mobilité, biodiversité, eau, air, déchets
- A intégrer au schéma directeur des transitions
- Des moyens issus de ACT, COMP à développer
- Des partenariats à nourrir : CRNA, ADEME, ...

SPSI 2024-2028 :Quelle stratégie d'optimisation des surfaces?

AXE 3

Objectifs :

- 1 Faire baisser la charge et disposer d'un parc justement dimensionné, conforme aux référentiels ministériels (cf. RT-OAD ESR)
- 2 Développer le potentiel de transfert de charge vers des tiers sur les espaces laissés vacants
- 3 Répondre aux besoins de flexibilité et d'évolution des environnements de travail (*espaces de formation, recherche, administration*)

baisse des surfaces de : 9<x<13 % d'ici à 2028

1. Immobiliers programmés en sortie de parc (-9 %) :
 - *Broca (Bordeaux centre)*
 - *A4 (Talence)*
 - *INSPE (Caudéran + Mérignac)*
 - *Zone Nord (Bordeaux carrière)*
 - *ILP (le Barp)*
2. Rationalisation/mutualisation des espaces (**vers - 4%**)

1

Valorisation des espaces vacants : 1,6 M€ de recettes annuelles supplémentaires à 10 ans (projet DREAM)

1. Développement location **longue durée**
 - *Argonne (Bordeaux centre)*
 - *IECB, B8 (Pessac)*
 - *Observatoire (Floirac)*
 - *IBIO (Bordeaux Carrière)*
2. Développement location **courte durée/ Evènementiel**

2

Transformation des environnements de travail :

0,5 M€/an investis pour :

1. Adapter les environnements de travail aux nouveaux usages
2. Participer à la réduction des surfaces
3. Développer la **flexibilité /adaptabilité** des espaces

3

SPSI 2024-2028 : La valorisation foncière en soutien à cette stratégie

AXE 3

Objectifs :

- Rechercher des ressources nouvelles et récurrentes afin de participer au développement et au maintien des infrastructures sur les campus
 - Poursuivre la transformation de nos campus : urbanité et ouverture sur la ville en développant un projet urbain
 - Participer au renforcement d'un écosystème favorable à l'université
- Lancement d'opérations test en 2020 : cession Lamartine, baux à construction Paulin de Nole et Doyen Brus

3/ STRATEGIE

Point d'étape sur le processus de **valorisation** :
élargissement des possibilités par la création d'une
foncière.



Université
de BORDEAUX

Le fondement d'une démarche de dévolution axée sur un projet urbain

- SDI UB à 30 ans : vision patrimoniale consolidée (SPSI + Op Campus + valorisation foncière)
- Dévolution obtenue en juillet 2019 : un élément de notre autonomie
- Identification d'un parc foncier déclassable remarquable : 29ha
- Projection d'opérations immobilières focalisant sur une vision mixte : ex. logement et immobilier de services et d'entreprises
- Motivation : maîtriser et exploiter le potentiel de ce foncier pour dynamiser l'attractivité et la vie de campus tout en générant de nouvelles ressources

Les orientations de valorisation

Des orientations cohérentes avec notre identité et notre mission pour nos futures opérations qui seront :

- Marqueur de notre identité et de nos valeurs
- Créateur de valeur socio-économique
- Transformante
- Transposable
- Préservant l'avenir

Endosser un rôle d'aménageur urbain de notre campus

Le cadrage prédefini : un projet urbain de l'université :



Un campus pérenne

Développer des architectures généreuses et exemplaires, conçues pour offrir aux usagers des conditions d'accueil, de vie et de travail qualitatives et durables.



Un campus décarboné

S'engager pour la neutralité carbone en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre à tous les niveaux.



Un campus ouvert et inclusif

Offrir des lieux de vie mixtes et propices à l'émergence de liens sociaux et de synergies entre les membres de la communauté universitaire et les habitants de la métropole :



Un campus innovant

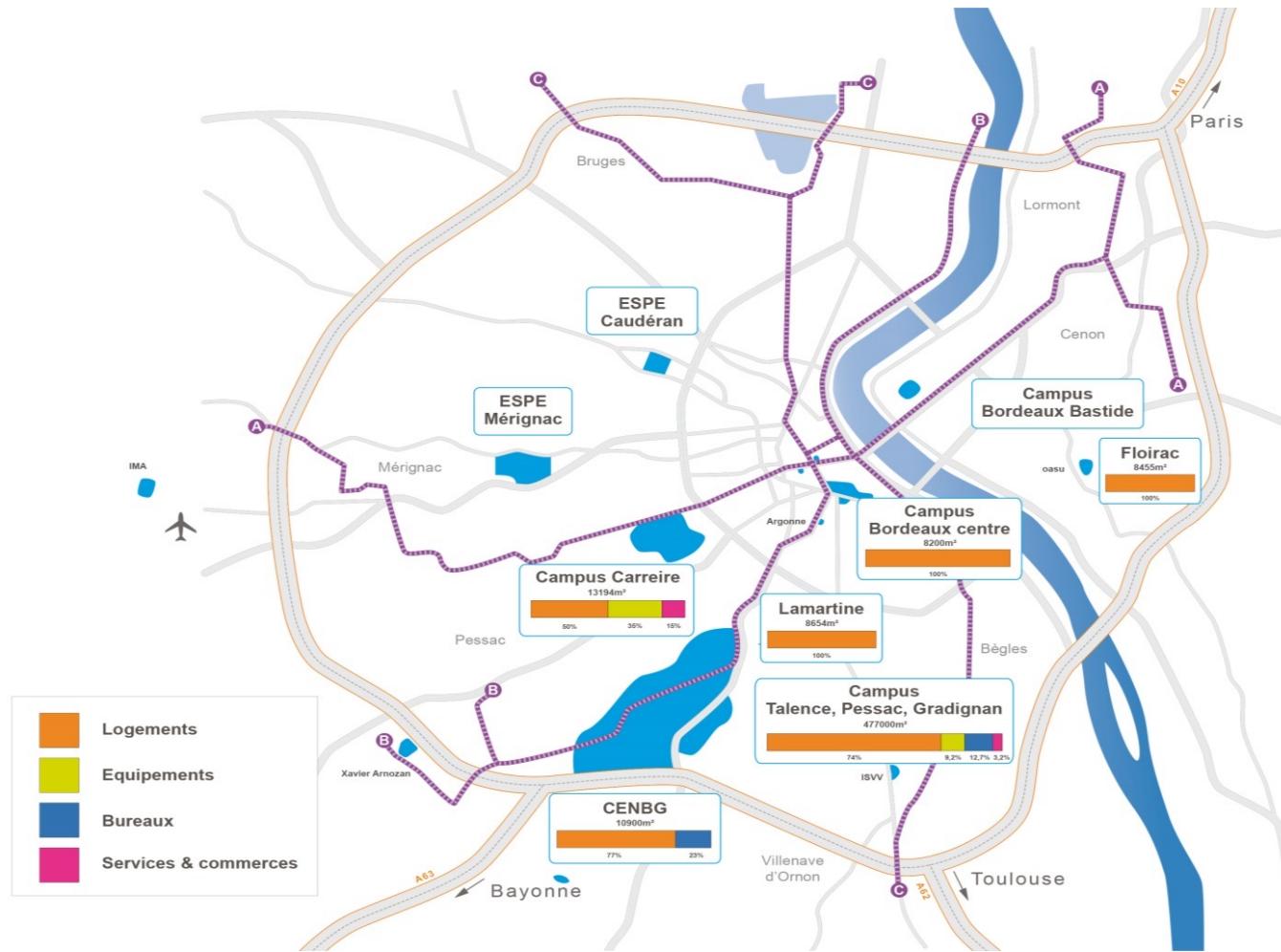
Mettre l'expérimentation au cœur de la transition des campus avec la mise en œuvre de solutions et de pratiques innovantes pour les usagers.



Un campus entreprenant

Concevoir des environnements ouverts, attractifs et qualitatifs, au service de la dynamique entrepreneuriale du territoire néo-aquitain.

Un potentiel de valorisation : 29 ha identifiés en 2018

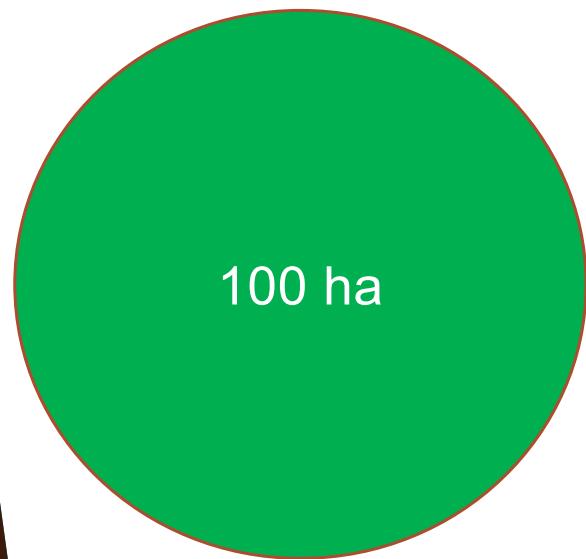


Définition d'une première phase de valorisation

Identification d'un premier lot de fonciers valorisables :

- engagement progressif
- préservation des réserves foncières importantes

Espaces verts 100 ha



15 ha pour nos
55000m² bâties,
43 Ha sont réservés
pour l'activité ESR



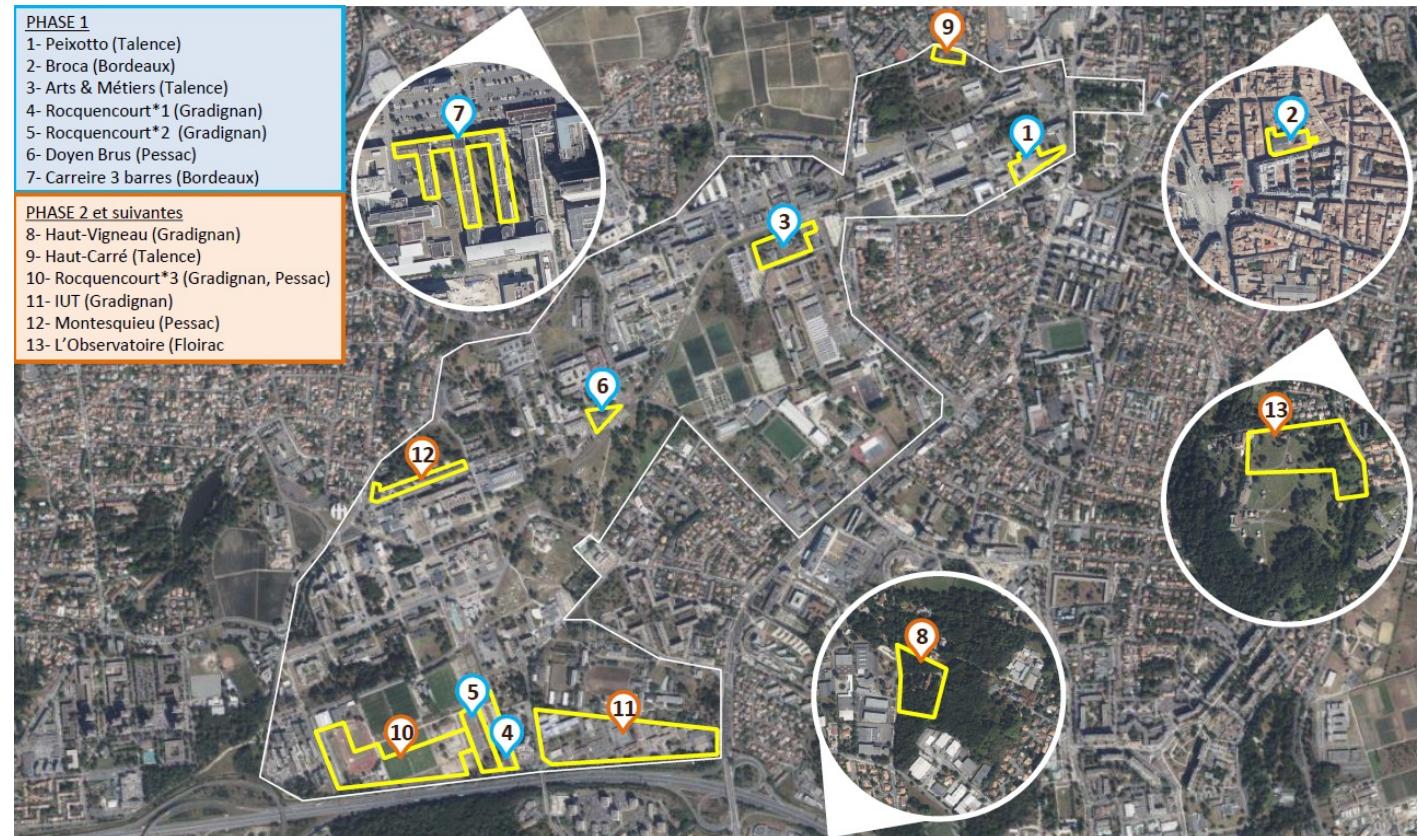
29 Ha de foncier
déclassable à
potentiel
Une première tranche
de 7 ha pour les
premières opérations



Les fonciers valorisables

Un maillage continu du campus propice à renforcer la vision urbaine de la démarche de valorisation.

Les enjeux de mobilité mais aussi de territoires d'énergie constituent des axes majeurs à intégrer dans les programmes des opérations immobilières de valorisation.

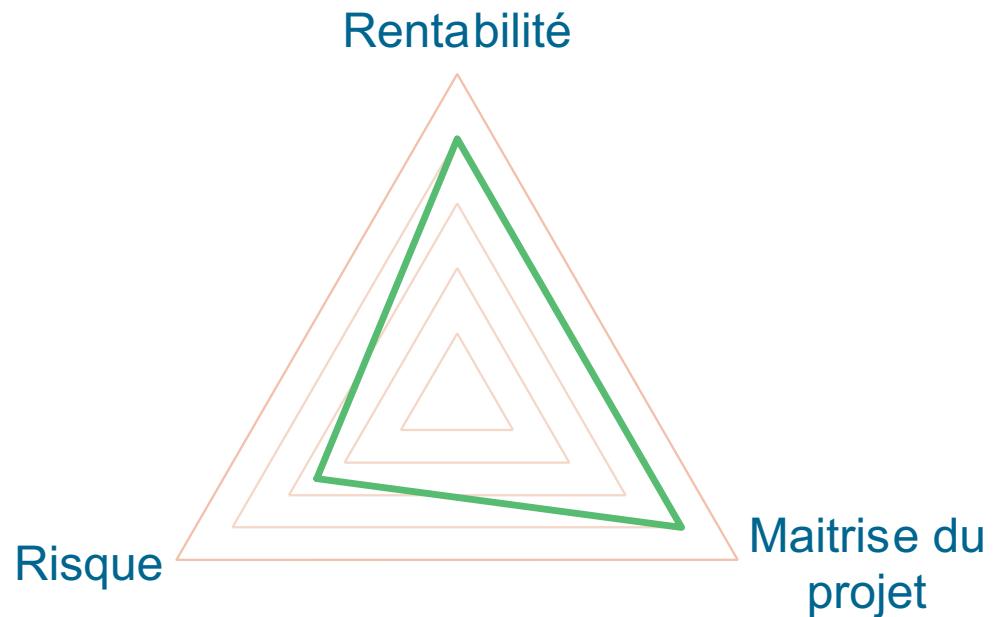


Les options de valorisation

PROJET REPONDANT A UN BESOIN DE L'UNIVERSITE	PROJET NE REPONDANT PAS A UN BESOIN DE L'UNIVERSITE			PROJET HORS ESR
	SUR LE DOMAINE PUBLIC	SUR LE DOMAINE PRIVE	LES DEUX	
MARCHES PUBLICS	OCCUPATION CONSTITUTIVE DE DROITS REELS	BAIL EMPHYTHEOTIQUE DE DROIT PRIVE	BAIL EMPHYTHEOTIQUE ADMINISTRATIF (si sur domaine public que pour construction de logements sociaux)	FONCIERE avec Banque des Territoires + SOCIETE DE PROJET avec Cinvestisseurs
CONCESSION S DE SERVICES	OCCUPATION NON CONSTITUTIVE DE DROITS REELS		BAIL A CONSTRUCTION	
CONCESSION S DE TRAVAUX				

Les critères des opérations

Trois critères synthétiques prédéfinis



Rechercher un positionnement responsable

Bilan des outils connus

Cession :

Avantages :

Processus simple
Peu risqué (image ?)
Rémunération immédiatement
Pas d'entité juridique à créer

Limites :

Irréversible,
Vision non transformante,
Vision à court terme,
Non généralisable

AOT et BAC :

Avantages :

Processus simple
Réversible à long terme (60 ans ou +)
Peu risqué (mais attention à la maîtrise des objets dans le temps)
Possibilité de loyers capitalisés
Intéressement au CA pour AOT
Pas d'entité juridique à créer

Limites :

Peu rémunérateur (1 an de CA),
Immobilisation du foncier sur long terme
Contrôle sur les opérations de type « contractuel »
Dispositif classique, moins transformant

Bilan des outils connus

Un effet d'apprentissage

- Des compétences et une expérience croissante : action foncière, négociation avec les opérateurs, maîtrise juridique, relations aux collectivités, technicité des opérations, maîtrise du risque, etc.

Une progression et une diversification à poursuivre

- Utiliser d'autres modèles de valorisation en fonction des besoins
 - Conserver les outils (cession, BAC) et les développer (AOT négociés)
 - Explorer une nouvelle option: foncière sur 7ha

Recherche d'un outils complémentaire

Orientation vers un nouveau modèle

- Nécessitant un nouveau positionnement : une implication et un pilotage continu du projet
- Apportant une rentabilité et des facilités de financement nouvelle (co-investissement et emprunt)
- Qui peut et doit maintenir les garanties suivantes :
 - maîtrise des décisions et de leur finalité
 - choisir des orientations qui respectent les valeurs de l'établissement,
 - protéger le potentiel constructif des fonciers UB
 - garantir une maîtrise de l'artificialisation des sols,
 - élaboration de partenariats choisis sur des critères maîtrisés par l'établissement (AMI compétitifs).

Recherche d'un outils complémentaire

Résultat d'échanges
tripartites avec les tutelles
(DRFIP/DIE/RECTORAT)

4 options étudiés

Options 1 : Valorisation réalisée sur la base de sociétés de projet (SPV pour chaque opération) - UB pilote par sa direction de l'aménagement urbain (DAU)

Options 2 : Valorisation réalisée sur la base d'une foncière entièrement détenue par UB (rang 1) et des sociétés de projet (rang 2)

**Options 3 : Valorisation réalisée sur la base d'une foncière entièrement détenue par UB (rang 1) et des sociétés de projet (rang 2)
Choix d'un partenaire financier systématique dans les sociétés de projet : BdT CDC**

Options 4 : Valorisation réalisée sur la base d'une foncière détenue par UB et BdT (rang 1) et des sociétés de projet (rang 2)

L'option 4 est la seule envisageable pour l'Etat

La foncière comme nouvelle option

Le modèle : valorisation réalisée sur la base d'une foncière détenue par UB et BdT (rang 1) et des sociétés de projet (rang 2)

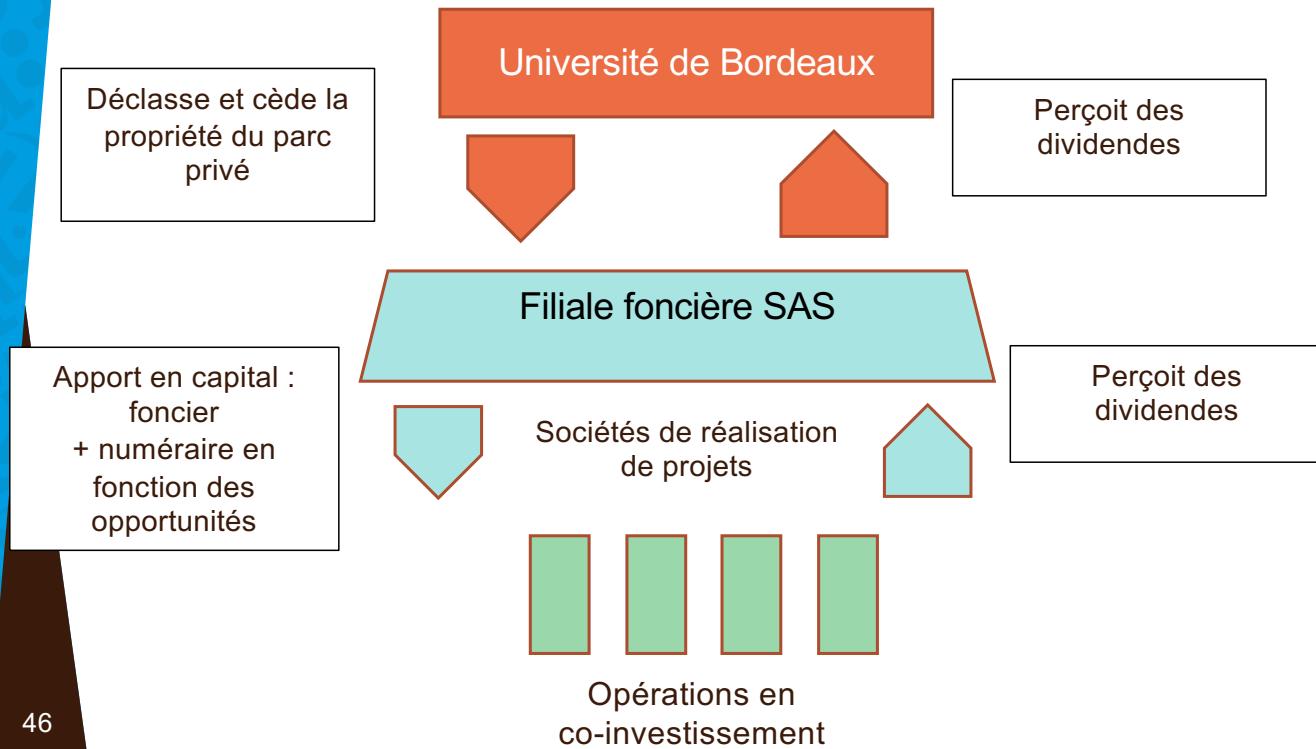
Caractéristiques du modèle

- UB majoritaire dans la foncière
- Apport de foncier uniquement
- Le modèle garantit le contrôle par UB
- Remontées de dividendes contrôlée,
- Mobilisation des compétences expertes de la BdT,
- Contrôle souple et déporté de l'Eta,
- Modèle transformant et transposable,
- Foncière société à mission
- La BdT prend part au capital de la foncière en liquidité (effet levier),
- Vision RSE du projet partagée,
- Sécurisation de la constructibilité des fonciers renforcée,
- Partenaire financier unique et aligné sur nos valeurs

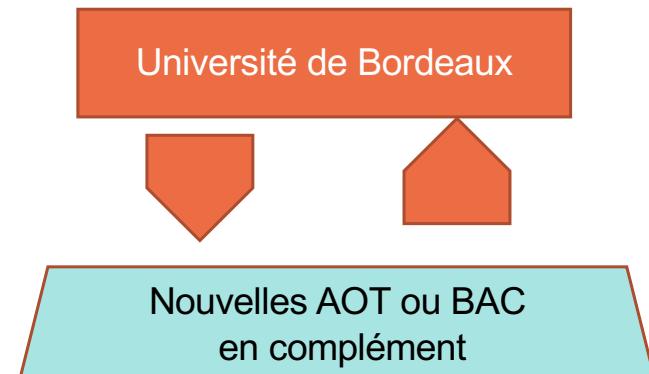
Résultat des échanges
tripartites avec les tutelles
(DRFIP/DIE/RECTORAT)

La foncière comme nouvelle option

Schéma représentatif d'une foncière

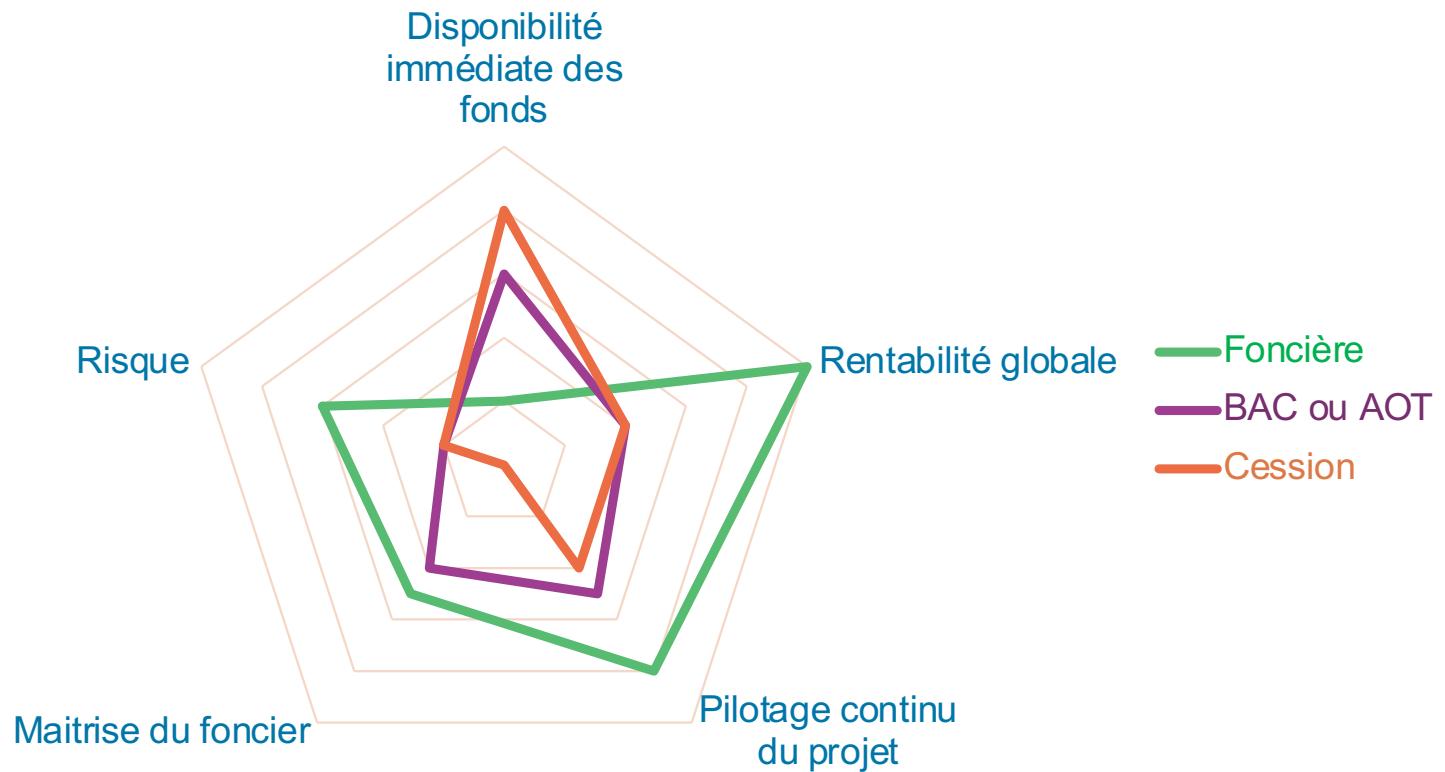


Outils complémentaires



Des outils à conserver et à développer

Les différents outils de valorisation



Focus rentabilité / exemple d'un projet

Graphiques comparaison rendement BAC / Foncière – Société de projet

