Immobilier et aménagement

Les défis de l'enseignement supérieur et de la recherche

Septembre 2026

Caisse des Dépôts GROUPE

France Universités

Édito

L’enseignement supérieur français traverse une période charnière marquée par des transitions énergétiques, démographiques, numériques et sociétales qui redéfinissent les attentes et les missions des établissements. Avec 14 millions de mètres carrés, soit 15 % du parc public de l’État, les universités s'imposent comme des actrices incontournables des territoires. À la fois en tant que propriétaires foncier et immobilier majeurs dans un contexte de raréfaction de cette ressource, mais aussi comme pôles de recherche et d'innovation, et actrices économiques territoriales de premier plan. Pourtant, la Cour des comptes estimait en 2022 qu'un tiers de ce patrimoine était en mauvais état, le rendant vulnérable à la hausse des coûts de l’énergie et aux événements climatiques, fragilisant les budgets des universités et, *in fine*, leurs missions.

Le patrimoine universitaire ne doit pas être un poste de coûts à subir mais un levier stratégique au service des missions des universités.

Face aux enjeux des besoins de rénovation et de décarbonation auquel il fait face, le patrimoine universitaire ne doit pas être un poste de coûts à subir mais un outil stratégique au service des universités. Il doit devenir un levier au service des missions fondamentales des établissements d’enseignement supérieur et de recherche : la formation, la recherche, l'innovation, la vie étudiante et le développement des territoires.

Fruit du riche partenariat qui lie France Universités et la Caisse des Dépôts, ce livre-blanc entend éclairer les enjeux immobiliers et fonciers auxquels font face les établissements d’enseignement supérieur, tout en identifiant des pistes d’action pour les campus.

France Universités et la Caisse des Dépôts portent ainsi une conviction commune forte : agir collectivement pour transformer l’immobilier universitaire en un accélérateur de changements, au service des étudiants, des territoires et de l’intérêt général.



© France Universités

Lamri ADOUI

Président de France Universités et de l’Université de Caen Normandie



© Sophie Palmier - REA / Caisse des Dépôts - 2025

Antoine SAINTOYANT

Directeur général adjoint de la Caisse des Dépôts
Directeur de la Banque des Territoires

Introduction

À qui s’adresse ce livre-blanc ?

La transformation du patrimoine universitaire est aujourd’hui au croisement d’enjeux académiques, territoriaux, environnementaux, économiques et sociétaux. Elle mobilise un nombre croissant d’acteurs dont les responsabilités, les compétences et les capacités d’action s’exercent à différentes échelles.

Ce livre-blanc s’adresse à l’ensemble des parties prenantes engagées dans l’avenir des campus de l’enseignement supérieur et de la recherche (ESR) :

- Dirigeants d’universités et d’établissements d’ESR ;
- Equipes de gouvernance, directions générales et directions du patrimoine ;
- Elus et responsables des collectivités territoriales ;
- Acteurs du logement étudiant ;
- Aménageurs, investisseurs et opérateurs immobiliers ;
- Partenaires économiques, institutionnels et financiers ;
- Membres de l’écosystème de l’ESR.

Son ambition n’est pas de promouvoir un modèle unique de développement immobilier. Il vise à proposer un cadre partagé de réflexion permettant de mieux comprendre les mutations en cours, d’identifier les défis à relever et d’éclairer les choix qui façonneront les campus à l’horizon 2050.

À travers cette réflexion, le patrimoine est considéré non seulement sous l’angle de sa gestion ou de sa maintenance, mais comme un levier stratégique au service des missions de formation, de recherche, d’innovation, de vie étudiante et de développement territorial.

Introduction

Comprendre la diversité de l'écosystème de l'enseignement supérieur et de la recherche

Les enjeux immobiliers de l'enseignement supérieur ne peuvent être analysés indépendamment des profondes transformations qui affectent l'ensemble de son écosystème.

Derrière l'expression souvent utilisée d'« enseignement supérieur » coexistent aujourd'hui des établissements, des opérateurs et des partenaires dont les missions, les modèles économiques, les modes de gouvernance, les stratégies territoriales et les besoins patrimoniaux sont parfois très différents.



© France Universités - Université de Bourgogne

Les universités publiques occupent une place particulière dans cet ensemble. Par l'importance de leur patrimoine, leurs missions de service public, leur rôle dans la formation doctorale, leur production scientifique et leur ancrage territorial, elles constituent des acteurs structurants des dynamiques universitaires et territoriales. Elles sont notamment confrontées aux enjeux de rénovation du patrimoine, de transition énergétique, de dévolution, de valorisation foncière et de développement de la vie de campus.

Les grandes écoles publiques présentent généralement des patrimoines plus spécialisés et des effectifs plus resserrés. Elles sont souvent engagées dans des stratégies fortes d'attractivité, d'internationalisation et de développement de partenariats avec les milieux économiques.

L'enseignement supérieur privé forme lui-même un ensemble particulièrement diversifié. Établissements d'enseignement supérieur privés d'intérêt général (EESPIG), établissements consulaires, fondations, associations ou groupes privés lucratifs répondent à des logiques de développement différentes. Leurs stratégies immobilières privilégient fréquemment la souplesse d'implantation, la location de surfaces ou la capacité à déployer rapidement de nouvelles formations.

Introduction

À ces établissements s'ajoutent les collectivités territoriales, les Crous, les bailleurs sociaux, les acteurs du logement étudiant, les aménageurs, les opérateurs immobiliers, les investisseurs, les financeurs ainsi que les entreprises et organismes participant aux dynamiques d'innovation et de développement économique.

Les descriptions, les évolutions, les transformations décrites dans ce livre-blanc concernent donc un écosystème devenu profondément composite. Les ressources disponibles, les contraintes patrimoniales, les capacités d'investissement, les temporalités d'action et les trajectoires de développement diffèrent fortement selon les acteurs considérés.

L'enjeu n'est pas de réduire cette diversité mais de mieux comprendre les interactions qui se développent entre ses différentes composantes. Les campus, les territoires et les établissements évoluent désormais dans un environnement où les coopérations, les complémentarités et les interdépendances jouent un rôle croissant.

Comprendre cette diversité constitue une condition préalable à l'élaboration de stratégies patrimoniales, territoriales et environnementales adaptées aux réalités de l'enseignement supérieur du XXIe siècle.

Comment lire ce livre-blanc ?

Ce livre-blanc propose une réflexion sur les transformations immobilières de l'ESR à l'horizon 2050.

Il ne cherche pas à définir un état final unique ni à prescrire des solutions applicables à tous les contextes. Les situations institutionnelles, patrimoniales, territoriales et économiques sont trop diverses pour être réduites à un modèle unique.

Son objectif est d'offrir une grille de lecture des évolutions en cours et des défis à venir. Il invite à considérer l'immobilier non comme une fin en soi, mais comme un moyen au service des missions académiques et des transformations collectives.

Les réflexions proposées s'appuient sur une conviction simple : les campus de demain résulteront moins d'un projet unique que d'une succession de décisions, d'investissements, d'innovations, de coopérations et d'apprentissages construits dans le temps long.

Les questions de patrimoine, de logement étudiant, de transition environnementale, de gouvernance, de financement ou de

Introduction

développement territorial ne doivent donc pas être appréhendées isolément. Elles participent à des trajectoires de transformation plus larges qui concernent simultanément les établissements, les territoires et l'ensemble de l'écosystème de l'enseignement supérieur.

C'est dans cette perspective que ce livre-blanc propose d'explorer les conditions de développement des campus de l'enseignement supérieur et de la recherche à l'horizon 2050.

Sommaire

1 Les campus 2050 d'enseignement supérieur et de recherche 9

1.1 Quels campus pour 2050 ? 10
1.2 La qualité de travail et de vie des étudiants et des personnels 11
1.3 La valorisation du patrimoine au service des missions des établissements 15

2 Le territoire, la ville, le quartier 18

2.1 Des collectivités territoriales proactives 19
2.2 La question immobilière au centre des enjeux 19
2.3 L'engagement financier des collectivités territoriales 21
2.4 Au-delà des « antennes » 21

3 Loger les étudiants 25

3.1 Le poids du logement social sur l'offre locative étudiante en France 26
3.2 Depuis quelques années, une évolution des usages et des modes d'hébergement 29
3.3 Les acteurs du logement étudiant 30

4 Une fonction immobilière transformée 33

4.1 D'une fonction de gestion, à une fonction stratégique dotée d'équipes mobilisées 34
4.2 La dévolution un processus en marche ? 35
4.3 La valorisation, des solutions variées 37
4.4 La possibilité de l'emprunt 39
4.5 Vers le développement de sociétés universitaires locales immobilières (SULI) ? 42

5 Conclusion générale 33

5.1 Vers une nouvelle approche du patrimoine universitaire 44
5.2 Des campus capables de se transformer… 44
5.3 …avec les territoires 45

Remerciements 47
Bibliographie 48

01

Les campus 2050 d’enseignement supérieur et de recherche

Nous vivons une période marquée par de nombreuses transitions : énergétique, démographique, numérique... qui affecteront durablement l'enseignement supérieur. Pour bien comprendre leurs portées et leurs incidences, il est nécessaire de se projeter sur du long terme.

Faisons un saut en 2050. À quoi ressembleront les campus ? Qui seront les étudiants ? Comment les établissements d'enseignement supérieur et de recherche s'intégreront aux territoires ?

Cette projection donne des clés pour anticiper des actions à mettre en place dès aujourd'hui et pour s'organiser collectivement afin de répondre aux enjeux de demain.

1.1 Quels campus pour 2050 ?

1.1.1 Des espaces multifonctionnels

À l'horizon 2050, la question n'est plus seulement celle des bâtiments à construire, rénover ou entretenir. Elle est celle des multiples capacités universitaires que ces campus devront permettre de développer. Les campus de demain devront simultanément renforcer leur capacité à :

- Accueillir des publics plus diversifiés ;
- Produire des connaissances et accueillir des infrastructures de recherche de haut niveau ;
- Favoriser l'innovation et l'entrepreneuriat ;
- Loger étudiants, chercheurs et personnels en mobilité ;
- Coopérer avec les collectivités et les acteurs économiques ;
- Réduire leur empreinte environnementale et s'adapter au changement climatique ;
- Evoluer dans le temps en fonction des usages et des besoins futurs.

Dans cette perspective, la valeur d'un patrimoine ne se mesure plus seulement à ses surfaces ou à sa valeur foncière mais à sa contribution aux capacités futures des établissements et des territoires.

1.1.2 Un patrimoine au service des missions des établissements

L'immobilier universitaire ne peut être réduit à un ensemble d'actifs fonciers et bâtis. Il constitue le support matériel des principales missions de l'enseignement supérieur. Les espaces d'enseignement, de recherche, d'innovation, de coopération, d'administration et de vie étudiante conditionnent directement les capacités d'action des établissements.

L'enjeu n'est donc pas seulement de préserver un patrimoine ou de financer son entretien. Il consiste à maintenir et développer les capacités nécessaires à l'accomplissement des missions universitaires dans un environnement académique, social, économique et environnemental en constante évolution.

1.1.3 La place particulière des universités dans ce paysage

Avec 14 millions de mètres carrés, l'immobilier universitaire représente 15 % du parc public, dont il est le premier poste. À la suite des regroupements d'établissements, un établissement universitaire a pu devenir un des principaux acteurs fonciers d'une agglomération.

Outre sa taille, l'immobilier universitaire se caractérise également par la diversité de ses affectations : ce sont des salles de cours, des amphithéâtres, des bibliothèques et des bureaux, mais également des centres hospitaliers, des laboratoires scientifiques, des installations techniques, des équipements sportifs et des logements. Le parc universitaire est à 82 % la propriété de l'État, 12 % celle des collectivités territoriales, 3 % celles des universités, 3 % celle de tiers.

Dans son rapport de 2022 sur l'immobilier universitaire[1], la Cour des comptes constate qu'un tiers du patrimoine universitaire se trouve dans un état peu ou pas satisfaisant et ne répond que rarement aux besoins de sobriété énergétique. Près de 10 % des bâtiments recevant du public n'obtiennent pas l'agrément des commissions de sécurité.

Les besoins d'investissement associés à la rénovation, à l'adaptation et à la décarbonation du patrimoine universitaire sont donc considérables. Les travaux conduits à l'échelle du patrimoine immobilier de l'État montrent que la transition et la remise à niveau du parc public conduit à des besoins globaux estimés à près de 140 milliards d'euros pour l'ensemble des quelques 100 millions de mètres carrés occupés par l'État et ses opérateurs[2]. Rapporté aux 14 millions de mètres carrés de l'ESR, cet ordre de grandeur souligne l'ampleur des investissements qui devront être engagés au cours des prochaines décennies pour adapter les campus aux exigences environnementales, aux nouveaux usages et aux besoins des communautés universitaires.

Comme d'autres administrations, les universités ne disposent souvent pas des ressources nécessaires pour remplir leur obligation d'entretien et de maintien.

1.2 La qualité de travail et de vie des étudiants et des personnels

1.2.1 Des espaces au service des activités



© France Universités – Université d'Angers

Les attentes exprimées à l'égard des campus traduisent une évolution profonde des activités universitaires. Les bâtiments ne sont plus seulement des lieux d'accueil ; ils participent directement aux conditions d'apprentissage, de recherche, de coopération, d'innovation et de vie collective. Les établissements doivent aujourd'hui articuler plusieurs exigences parfois contradictoires : standardisation des locaux et adaptabilité des usages, maîtrise des coûts et qualité de vie, optimisation des surfaces et diversité des besoins, ou encore stabilité des aménagements et évolution rapide des pratiques.

L'enjeu n'est plus uniquement de construire ou de rénover des bâtiments performants, mais de concevoir des environnements capables d'accompagner durablement les transformations pédagogiques, scientifiques et sociétales. Faire la promotion d'une amélioration des conditions de travail et de vie des usagers des campus peut passer par plusieurs actions, voici quelques exemples :

- Améliorer l'accueil des étudiants : la stabilisation actuelle ou à venir des effectifs offre l'opportunité de sortir des solutions quantitatives (le « grand amphi ») et de concevoir des locaux adaptés à un encadrement pédagogique resserré ;
- Concevoir des locaux adaptés aux nouveaux usages numériques et à leur impact sur l'activité de formation et de recherche[3] : infrastructures numériques de qualité, équipement des salles, studios d'enregistrement et de montages, etc. ;

[1] Voir rapport de la Cour des comptes : L'immobilier universitaire, en ligne, octobre 2022
[2] Voir rapport de la Cour des comptes : La politique immobilière de l'État, en ligne, décembre 2023
[3] Voir sur le sujet : *Dynamiques d'évolution des espaces et des campus universitaires à l'heure du numérique*, Florence Kohler, en ligne, 2017

- Organiser l'espace en fonction des besoins d'une pédagogie différenciée : les salles peuvent être modulables et se prêter à des configurations changeantes (cours, travail en groupe, événements, etc.) et à l'évolution du mobilier. Il doit y avoir de la place pour des *fablabs*[4] destinés à l'expérimentation de projets (imprimante 3D, etc.) ;
- Anticiper l'organisation des laboratoires de recherche en fonction de leurs exigences scientifiques et des interactions entre différentes équipes ;
- Concevoir des locaux fonctionnels pour les services techniques et administratifs, adaptés à la diversité de leurs missions ;
- Aménager la bibliothèque universitaire, fortement impactée par le développement du numérique ;
- Valoriser les services associés à la vie de campus, autour du logement, de la restauration, de l'activité sportive et de la culture ;
- Intégrer des espaces de détente, permettant des moments de socialisation ou de repos et accorder une attention particulière à l'acoustique dans les espaces partagés ;
- Dédier des espaces pour les événements (conférences, congrès scientifiques, remise de diplômes) ;
- Un campus inclusif en termes d'accueil, d'accessibilité PMR, de services de santé.

1.2.2 L'intégration à la ville et au territoire


© France Universités - Université de Strasbourg

L'université s'engage résolument dans la transition environnementale, en agissant sur plusieurs leviers complémentaires intégrés au territoire. Par exemple, le réseau de chaleur des établissements (le chauffage étant une source majeure de leurs dépenses) fait souvent l'objet de travaux prioritaires incluant son optimisation et son raccordement au chauffage urbain, coordonnés à une politique de décarbonation. Parallèlement, l'isolation thermique des bâtiments et le déploiement d'une gestion technique adaptée permettent de promouvoir une consommation économe vers la sobriété énergétique. La valorisation des énergies renouvelables est également encouragée, par exemple à travers l'installation d'ombrières solaires sur les parkings.

En matière de mobilité, l'université privilégie les connexions aux réseaux de transport individuels et collectifs, en accordant une priorité aux mobilités douces (parkings à vélos, bornes de recharge) et aux réseaux de transports en communs, plus fréquemment utilisés par les étudiants.

Enfin, la renaturation des espaces communs, la désartificialisation des sols, et une gestion optimisée des déchets complètent cette démarche globale en faveur d'un campus plus durable.

1.2.3 Une trajectoire de transformation

Les transformations environnementales ne doivent pas être envisagées comme une succession d'opérations indépendantes. Les décisions relatives à l'énergie, aux mobilités, à la rénovation ou à

[4] Un *fablab* (contraction de l'anglais *fabrication laboratory*, ou laboratoire de fabrication) est un lieu ouvert au public qui met à disposition des outils de fabrication numérique et traditionnelle pour concevoir et fabriquer des objets

l'aménagement produisent des effets qui s'inscrivent sur plusieurs décennies. La transition environnementale constitue ainsi une trajectoire de transformation engageant simultanément les conditions de travail et d'études, les équilibres financiers, la qualité de vie et la contribution territoriale des établissements. Les démarches engagées dans le cadre du PEEC 2030 porté par France Universités participent à cette évolution en permettant d'articuler objectifs environnementaux, soutenabilité économique et programmation des investissements dans le temps long.

Focus : la Banque des Territoires, engagée pour la rénovation énergétique des bâtiments scolaires et universitaires

La rénovation énergétique des bâtiments universitaires comme enjeu stratégique partagé

Un tiers du patrimoine des campus universitaires français se trouve dans un état peu satisfaisant, vieillissant et énergivore. Avec 14 millions de mètres carrés à rénover à l'horizon 2050, la transition énergétique nécessite des investissements estimés à plusieurs dizaines de milliards d'euros pour atteindre la sobriété et la décarbonation.

Au-delà des impératifs environnementaux, cette rénovation conditionne la qualité de vie des usagers (étudiants, chercheurs, personnels) et la performance académique. Elle doit s'articuler avec des solutions innovantes : optimisation des réseaux de chaleur, isolation thermique, déploiement d'énergies renouvelables et intégration des mobilités douces.

Enfin, cette transformation s'inscrit dans une dynamique territoriale, où les universités, collectivités et acteurs économiques doivent collaborer pour concilier exigence écologique, attractivité et viabilité financière.

De quoi s'agit-il ?

Lancé en mai 2023, Edurénov incarne l'engagement de la Banque des Territoires pour la rénovation des établissements scolaires et universitaires, au cœur de son plan stratégique 2024-2028. Ce programme mobilise l'expertise de la Banque des Territoires, un écosystème engagé, des partenaires, et une offre de financement simple et efficace. Depuis plus de trois ans, le programme s'est transformé en une dynamique nationale, portée par les collectivités, amplifiée par ses partenaires, et incarnée à travers des milliers de projets concrets.

Le programme est doté de 2 milliards d'euros pour financer des travaux de rénovation énergétique et de 50 millions d'euros pour financer l'accompagnement à la structuration des projets en ingénierie. Il a pour objectif d'accompagner 10 000 projets d'ici 2028 (plus de 50 % déjà accompagnés, dont 53 projets engagés auprès d'universités), et de permettre au moins 40% d'économies d'énergie pour chacun. Le programme permet par ailleurs un accompagnement sur toute la durée de vie des projets en mettant à disposition un centre de ressources (des guides et événements pour faire connaître les projets et passer à l'action), de l'ingénierie (financière, études énergétiques et de programmation), et des financements (Eduprêt, CEE, tiers-financement).

Quels en sont les enseignements à date ?

Le programme Edurénov met en évidence plusieurs tendances de fond :

- L'évolution des coûts de l'énergie pèse fortement dans le budget des universités, grevant leur capacité d'investissement et pénalisant le confort thermique des usagers ;
- Les épisodes de chaleur intenses et successifs de l'été 2026 ont fortement affecté les établissements universitaires et font prendre conscience que le confort thermique ne se résume pas à l'hiver ;
- Les établissements vont de plus en plus avoir à s'investir dans l'entretien et la rénovation de leur patrimoine, amenant les équipes opérationnelles à gérer de nouveaux sujets, éloignés de l'enseignement ;
- La rénovation énergétique des bâtiments universitaires participe directement à l'amélioration des conditions d'accueil, d'attractivité et de réussite des établissements.

1.3 La valorisation du patrimoine au service des missions des établissements

La valorisation du patrimoine des établissements représente une opportunité majeure pour répondre aux enjeux précédemment évoqués, en le faisant évoluer de manière à mieux servir leurs capacités.

Pour y parvenir, il s'agit de tirer parti du foncier disponible ou muté, que ce soit pour développer de nouveaux services aux usagers (logements, commerces, etc.) ou pour générer des revenus supplémentaires, tout en conservant une gouvernance au sein de l'établissement. Les ressources ainsi dégagées permettent notamment d'améliorer l'entretien du patrimoine immobilier.

Cette démarche implique également de construire des partenariats avec des acteurs économiques et de concevoir des solutions juridiques et financières innovantes, dans un cadre légal favorable. Enfin, l'établissement doit conserver la maîtrise de ses choix patrimoniaux, en veillant à ce que les bâtiments soient techniquement conçus pour permettre une réversibilité.

La valorisation du patrimoine est souvent présentée comme une réponse aux contraintes financières qui pèsent sur les établissements. Elle révèle cependant une tension plus profonde entre plusieurs objectifs légitimes :

- Produire des ressources nouvelles ;
- Préserver les missions de service public ;
- Valoriser le foncier disponible ;
- Conserver la maîtrise des choix patrimoniaux ;
- Répondre aux besoins actuels ;
- Préserver les capacités de développement futures.

La qualité d'une stratégie de valorisation ne repose donc pas uniquement sur sa rentabilité économique mais sur sa capacité à renforcer durablement les missions académiques et territoriales de l'établissement.

Regards croisés : la vision de deux directeurs généraux des services sur le patrimoine universitaire

Le patrimoine comme enjeu d'anticipation

La place prise par les enjeux patrimoniaux dans la gouvernance des établissements témoigne d'une évolution profonde de l'enseignement supérieur. Longtemps considéré comme un support des activités universitaires, le patrimoine apparaît désormais comme un levier stratégique conditionnant la capacité des établissements à mettre en œuvre leurs missions, à accompagner les transitions environnementales, à répondre aux attentes des usagers, et à renforcer leur inscription territoriale.

Cette évolution conduit les équipes de direction à intégrer de plus en plus étroitement les questions immobilières dans les réflexions relatives à la stratégie institutionnelle, à la soutenabilité financière, à l'organisation des services, et au développement des partenariats. Le patrimoine devient ainsi un objet de gouvernance à part entière, au croisement des enjeux académiques, économiques, environnementaux et territoriaux.

Témoignage de Valérie Gibert, Directrice générale des services (DGS) de l'Université de Strasbourg, Présidente de l'Association des DGS



© : Catherine Schröder - Université de Strasbourg

« L'immobilier universitaire constitue un levier stratégique majeur pour accompagner les transformations de l'ESR. Il constitue par ailleurs un des éléments fondateurs de l'autonomie. L'Association des directeurs généraux des services (ADGS) souligne la nécessité de dépasser une approche strictement patrimoniale pour inscrire pleinement les politiques immobilières dans les projets d'établissement. Dans ce cadre, les réflexions engagées autour de la foncière de l'État appellent une vigilance particulière. Si cet outil peut offrir des opportunités de portage et d'optimisation du patrimoine, il ne saurait se traduire par un dessaisissement des établissements de leur capacité stratégique. L'ADGS rappelle l'importance de garantir une maîtrise d'usage et une gouvernance équilibrée, permettant aux établissements de piloter leurs implantations en cohérence avec leurs missions.

Ces enjeux s'inscrivent pleinement dans le contexte des Assises du financement des universités[5], qui mettent en lumière la nécessité d'un modèle économique soutenable. Les investissements requis pour la rénovation énergétique, l'adaptation des locaux aux nouveaux usages et la mise à niveau du parc immobilier ne pourront être engagés sans un effort financier accru et pluriannuel, assorti de mécanismes de financement lisibles et sécurisés. Par ailleurs, les transformations des usages (hybridation des formations, mutualisation des espaces, développement de tiers-lieux) impliquent une approche plus agile et partenariale, en lien étroit avec les territoires et les usagers.

Enfin, l'ADGS alerte sur les difficultés croissantes de recrutement et de fidélisation de personnels qualifiés dans les domaines de l'ingénierie immobilière, de la maîtrise d'ouvrage, du juridique et de la maintenance. Dans un contexte de forte concurrence avec le secteur

[5] Les Assises du financement des universités sont des rencontres nationales lancées en janvier 2026 par le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Espace et le ministère de l'Action et des Comptes publics qui ont confié une mission confiée à Jérôme Fournel et Gilles Roussel pour faire un diagnostic de la santé financière des établissements et proposer des solutions. Leur rapport final a été remis en juin 2026 : https://www.vie-publique.fr/files/rapport/pdf/303847.pdf

privé, ces tensions fragilisent la capacité des établissements à conduire leurs projets dans des conditions optimales. Dans ce contexte, l'ADGS se tient pleinement mobilisée pour contribuer à l'élaboration de politiques immobilières ambitieuses, soutenables et respectueuses de l'autonomie et des responsabilités des établissements. »


© : L. Vinour

Témoignage de Lionel Vinour, Directeur général des services adjoint, pour la vie de campus et la transition écologique, de l'Université de Poitiers

« L'immobilier universitaire n'est pas que source d'inquiétudes et de stress. Il offre aussi de belles satisfactions professionnelles et d'épanouissement. La dévolution, à Poitiers comme ailleurs, a conduit à une évolution structurelle de la professionnalisation de la fonction patrimoniale dans les universités et écoles de l'ESR. Au-delà de cette expérience, le patrimoine est devenu une composante à part entière de la stratégie des établissements, un enjeu de soutenabilité, un facteur d'attractivité. Il reste sans doute à devenir une source de revenus.

Il est encore plus remarquable de voir comment les enjeux de développement durable et de responsabilité sociétale se sont progressivement imposés dans les préoccupations des gouvernances et des équipes techniques. Nous sommes passés de la performance du bâti au confort d'usage, de la spécialisation du bâti (mono usage) à sa flexibilité, de l'évolutivité des usages au cycle de vie. Tout cela ne s'est pas fait en un jour, la transformation a été lente et progressive, mais elle est irréversible. Ce qui a été motivant, ce sont les défis à relever, la transversalité des échanges, inter-métiers, l'agilité des solutions à trouver face à une réglementation dont l'évolution est souvent jugée trop lente. Cela a été aussi l'occasion d'ancrer le patrimoine dans son territoire. L'immobilier universitaire n'est plus simplement un enjeu de gestion pour l'État et ses opérateurs, mais l'occasion ou le prétexte, d'un dialogue à une échelle locale.

Aujourd'hui, après les canicules que nous avons traversées, et les aléas climatiques de plus en plus fréquents, chacun se préoccupe de résilience et de sobriété, mots qui n'étaient pas dans le vocabulaire il y a 20 ans. La marche est encore haute et elle nécessitera acculturation et évolution des usages et des métiers, mais la bataille de la sensibilisation est gagnée. Reste à passer de l'intention à la réalisation ! »

02

Le territoire, la ville, le quartier

Si un établissement d'enseignement supérieur et de recherche s'appuie sur un projet académique pour se développer, ce projet ne se limite pas qu'à une simple localisation géographique : il s'inscrit dans une dynamique territoriale essentielle. Les établissements, ancrés dans leur territoire où se développe par ailleurs la vie étudiante, puisent leur identité dans une histoire locale.

Les relations entre les établissements et leurs territoires recoupent ainsi des trajectoires de développement mutuelles et partagées : les transformations des campus influencent les dynamiques urbaines, économiques et sociales, tandis que les évolutions du territoire modifient les besoins de formation, les coopérations de recherche et les stratégies d'implantation des établissements. L'avenir des campus et celui des territoires apparaissent ainsi de plus en plus interdépendants.

2.1 Des collectivités territoriales proactives

La répartition des compétences entre les différentes collectivités territoriales est simple pour l'enseignement primaire et secondaire : il revient aux communes de traiter les écoles primaires, aux départements les collèges, et aux régions les lycées. Concernant l'enseignement supérieur, les compétences sont plus diluées.

Les Régions ont en charge la formation professionnelle et le développement économique, et elles participent aux « contrats de plan État-Région » (CPER). Nombre d'entre elles élaborent des « schémas régionaux de développement de l'ESR » contribuant au développement de projets. Pour autant, les établissements d'enseignement supérieur ne relèvent pas de la compétence des Régions.

Les villes et les agglomérations sont proactives pour fixer dans leur périmètre des formations post-bac : IUT, licences délocalisées, écoles privées, instituts de formation aux soins infirmiers (IFSI), etc. La création des « campus connectés » (89 ont été labellisés par le Ministère de l'enseignement supérieure, de la recherche et de l'espace (MESRE) dans le cadre du programme opéré par la Banque des Territoires) participe de cette évolution : ils offrent la possibilité de suivre des formations supérieures encadrées à proximité du lieu de vie lorsque la mobilité est empêchée. L'attractivité des villes pour les étudiants repose sur leur capacité à leur proposer des services partagés, des espaces communs et à regrouper l'offre de formation de recherche et d'innovation sur des pôles d'enseignement supérieur formant un campus intégré à la ville. L'enseignement supérieur constitue ainsi une variable importante des politiques territoriales, même s'il n'est pas pleinement reconnu dans la définition des compétences des collectivités.

2.2 La question immobilière au centre des enjeux

2.2.1 Les campus au cœur des territoires : comment l'enseignement supérieur façonne les dynamiques locales

Le campus ne doit plus être considéré seulement comme un ensemble de bâtiments affectés à l'enseignement supérieur. Il constitue un acteur à part entière du développement territorial, participant activement aux dynamiques locales de mobilité, d'innovation, d'habitat, d'emploi et de transition écologique. Cette dimension territoriale s'est encore renforcée ces dernières années, sous l'effet de plusieurs évolutions majeures.

D'une part, l'essor de l'enseignement supérieur privé a eu un impact immobilier significatif. Selon le cabinet JLL Jones Lang LaSalle, près d'un million de mètres carrés ont été commercialisés pour ce


© France Universités - Université Paris Cité

secteur depuis 2017, avec 62 % des transactions réalisées en régions[6]. Cette dynamique illustre une décentralisation croissante de l'offre de formation, qui s'inscrit dans les territoires et en influence les équilibres.

D'autre part, le logement étudiant relève de plus en plus de l'initiative locale. Si les plans et protocoles nationaux fournissent un cadre, leur mise en œuvre dépend avant tout des opportunités saisies sur le terrain. Le développement immobilier est ainsi d'abord une affaire de convergences locales entre les acteurs, ce qui suppose qu'ils se connaissent, se rencontrent et collaborent dans un cadre souvent impulsé par les collectivités territoriales.

Cette coopération s'est concrétisée lors de la journée d'échanges organisée par le MESRE le 6 février 2024, qui a réuni universitaires, représentants des collectivités et opérateurs immobiliers. L'association France Urbaine en résume ainsi la substance[7] :

- Dirigeants d'universités et élus locaux apprennent à se connaître et à co-produire ensemble des liens de confiance et des projets : l'autonomie croissante de chacun fait de la coopération une obligation positive ;
- Le foncier est une ressource de plus en plus rare, dont la valorisation suppose un projet urbain partagé et une vigilance sur les modalités de "mise sur le marché" : le retour en force des baux emphytéotiques, qui dissocient la propriété du sol de celle du bâti, et à nouveau pratiqués par les collectivités, peut être une source d'inspiration pour la valorisation des campus.

La coopération s'organise également par les réseaux de collectivités. L'Association des Villes universitaires de France (AVUF), Régions de France, France urbaine, Intercommunalités de France, Villes de France et la Fédération nationale des agences d'urbanisme organise, depuis plusieurs années, en partenariat avec la Banque des Territoires, France Universités et la Conférence des Grandes Ecoles, un séminaire annuel du réseau des collectivités pour l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation.

2.2.2 Construire des représentations partagées

La réussite des projets immobiliers dépend de plus en plus de la capacité des acteurs à construire une compréhension commune des enjeux, des contraintes et des opportunités de leur territoire. Or, les collectivités, les établissements, les opérateurs immobiliers, les bailleurs, les entreprises et les usagers partagent rarement spontanément les mêmes représentations. L'élaboration de projets robustes suppose donc un travail collectif permettant d'aligner les visions et de construire des trajectoires partagées. Notamment avec les collectivités et leurs partenaires (sociétés d'économie mixte, sociétés publiques locales, agences de développement, acteurs du logement), qui ont développé, ces dernières décennies, une capacité d'ingénierie et un savoir-faire dans le montage et le financement de projets complexes qui peuvent et doivent profiter aux projets universitaires de "nouvelle génération". La vie étudiante devient également une politique publique locale à part entière et n'échappe pas à cette reconfiguration des relations entre villes et universités. Enfin, ces pratiques

[6] Voir l'étude de JLL : *Les grandes tendances de l'immobilier de l'enseignement supérieur. Transformation & reconversion : la nouvelle stratégie immobilière de l'enseignement supérieur*, en ligne, janvier 2026
[7] Voir sur le sujet : *Valorisation et transformation des campus universitaires : une nouvelle étape*, France Urbaine, en ligne, 2024

ne sont pas réservées aux grandes métropoles : elles se déploient aussi dans des villes moyennes, où l'enseignement supérieur devient un levier de dynamisme économique et social.

Ainsi, l'inscription territoriale des établissements d'enseignement supérieur ne se limite plus à une simple localisation géographique. Elle se traduit par une implication active dans les écosystèmes locaux, où le campus devient un pôle d'innovation, de formation et de vie, contribuant pleinement au développement des territoires.

2.3 L'engagement financier des collectivités territoriales

Nombre de villes et d'agglomérations se montrent très actives pour faciliter l'implantation d'établissements d'enseignement supérieurs publics ou privés sur leur territoire, et fixer localement une population d'étudiants et de jeunes actifs. Parmi les exemples récents, citons la nouvelle implantation de l'école d'ingénieurs ISEN à Bordeaux, qui a été financé au tiers par les collectivités locales en 2022 ; celui d'Angers Loire Métropole, qui a investi 3,4 millions d'euros aux côtés d'un investissement de 2,5 millions d'euros de la Région Pays de la Loire pour loger l'école ISTOM en 2018 ; ou bien encore celui de Dijon Métropole et de la Région, qui ont apporté 18 millions d'euros à l'implantation des locaux de l'ESTP en 2022.

Il reste que les régions sont les plus engagées dans l'accompagnement de l'enseignement supérieur, à raison de deux de leurs compétences en particulier : le développement économique et la formation professionnelle. En finançant les opérations immobilières de l'enseignement supérieur à hauteur de près de 500 millions d'euros par an[8], les collectivités territoriales, au premier rang desquelles les régions, sont devenues des acteurs déterminants de la gestion du patrimoine immobilier des établissements d'enseignement supérieur.

Le sujet du patrimoine immobilier est un sujet partagé par l'État, les établissements d'enseignement supérieur et les collectivités territoriales, conduisant les trois parties à collaborer étroitement dans les prochaines décennies. Cette évolution témoigne d'une transformation progressive des relations entre établissements et collectivités territoriales et État. Au-delà du financement spécifique d'opérations immobilières, les partenariats tendent à s'inscrire dans des trajectoires territoriales de long terme associant développement économique, transition environnementale, attractivité étudiante et qualité de vie.

Le patrimoine universitaire devient ainsi un objet de coopération stratégique entre les établissements et leurs territoires.

2.4 Au-delà des « antennes »

2.4.1 Hors des métropoles : antennes, pôles spécialisés et revitalisation territoriale

L'ouverture d'antennes universitaires dans les « villes moyennes » fut la première réponse à l'attente d'une offre de formation supérieure de proximité. La Cour des comptes retient le chiffre de 150 antennes accueillant quelque 91 000 étudiants.

[8] Voir note du MESRE : *Le financement de la recherche et de l'enseignement supérieur par les collectivités territoriales entre 2022 et 2025*, en ligne, mars 2026

Ces délocalisations ont pu jeter les bases de nouvelles universités de plein droit comme à Nîmes ou Tarbes. L'implantation de nouveaux BTS dans les lycées et l'implantation d'IFSI ont contribué à la croissance des filières post-bac hors des agglomérations universitaires. Outre l'évolution géographique de l'implantation universitaire, des établissements privés ont diversifié leur implantation jusqu'à créer de véritables pôles de spécialité.

Les Chambres de commerce et d'industrie (CCI) témoignent aussi de leur capacité d'initiative. Ainsi sont nées une école du numérique et une école de design à Mont-de-Marsan et une école d'ingénieurs à Bayonne. Dans le moyen et long terme, ces initiatives conduisent à l'émergence de pôles de plusieurs milliers d'étudiants qui dynamisent la vie économique et sociale des « villes moyennes ». Ces implantations locales appellent des solutions innovantes et de nouvelles interrogations :

- Comment inscrire les bâtiments de l'enseignement supérieur dans le cadre d'un véritable campus ouvert à des services et des activités diverses : sport, santé, restauration, culture, etc. ?
- Comment relier la vie de campus à la dynamique urbaine : services partagés, mobilité collective et douce ?
- Comment partager un projet de développement entre plusieurs établissements de statut et de domaines divers ?



© France Universités - Université de Haute-Alsace

2.4.2 Une tension structurante

Les politiques de territorialisation poursuivent plusieurs objectifs simultanés : accès à l'enseignement supérieur, développement local, attractivité des territoires et proximité des formations. Elles révèlent cependant une tension durable entre la proximité territoriale d'un côté, et de l'autre, la concentration académique, sur laquelle repose souvent l'excellence scientifique (concentration des équipes, des équipements et des compétences) alors que les territoires attendent une présence universitaire plus répartie. L'un des défis majeurs des prochaines décennies sera de construire des organisations capables d'articuler ces deux exigences.

La logique de délocalisation confronte les universités à deux types de défis :

- Leur vocation académique est de fonder la formation sur les acquis de la recherche, qui repose sur la constitution d'équipes de haut niveau. La multi-localisation souligne la difficulté des universités à porter en même temps leur mission de recherche et l'ouverture à tous les étudiants pour une formation en proximité géographique ;
- Les campus universitaires délocalisés représentent un coût de fonctionnement pour les universités, qu'elles partagent avec les collectivités mais qui pèse sur des budgets d'établissement fragiles.

C'est donc la stratégie territoriale des universités qui est interrogée. Par exemple, l'université Clermont-Auvergne s'est doté d'un schéma d'orientation de sa politique territoriale (2026-2031) pour répondre à ces enjeux.

Parmi les dimensions qui devront être traitées par cette volonté de décentraliser, souvent commune aux établissements universitaires et aux villes, il y a les enjeux immobiliers : comment les technologies du numérique intégrées dans la conception des bâtiments permettront-elles d'atténuer les effets de la distance ? Comment créer une vie de campus ? Comment loger les étudiants ?



© : S. Amiard

Focus : le point de vue de Stéphane Amiard, Vice-président de l'Université d'Angers, en charge du patrimoine

Une transformation patrimoniale au service du développement territorial

L'expérience des établissements confrontés à l'évolution de leur patrimoine révèle que les questions immobilières dépassent désormais largement les seules problématiques techniques. Elles interrogent l'autonomie des universités, leurs capacités d'investissement, leurs relations avec les collectivités territoriales et leur rôle dans les dynamiques de développement local.

Le témoignage qui suit illustre la manière dont la dévolution, la simplification des procédures, le recours à de nouveaux partenariats et l'émergence de modèles économiques plus diversifiés peuvent contribuer à renforcer la capacité d'initiative des établissements. Il montre également que l'avenir des campus se construit désormais dans une logique de coopération avec les territoires et de recherche de solutions adaptées aux contextes locaux.

Témoignage

« L'État propriétaire peine à financer la rénovation, la réhabilitation, et l'extension du domaine des établissements d'ESR. Les initiatives n'ont pas manqué : plan Campus, ouverture à la dévolution, centralité du sujet dans le pilotage (SPSI), initiatives locales, professionnalisation des équipes, etc.

Mais les campus universitaires français restent encore éloignés des meilleurs standards internationaux : valence académique, vie étudiante, logement, restauration, sport, santé, lotissement des laboratoires, etc.

Un rapport du Sénat[9] (2025) rappelait, après la Cour des comptes, que « la Direction de l'immobilier de l'État (DIE) préconise une dépense annuelle de 30 euros par mètre carré pour un bâtiment en état correct, 75 % des établissements sont en dessous de ce seuil, et 26 % y consacrent un montant égal ou inférieur à 5 euros. C'est notamment le cas de l'université d'Angers, dans laquelle s'est rendue la mission. »

L'objectif n'est pas de remplacer la contribution financière publique, mais l'approche du sujet immobilier doit évoluer. Oui, il faut diminuer le temps moyen de livraison des bâtiments universitaires de 7 ans en moyenne à 3 ou 4 ans. Oui, l'immobilier universitaire doit être une source d'attractivité des territoires. Pour retrouver le sens de l'initiative, il faut oser sortir d'un contrôle hyper centralisé, en mille-feuilles et paternaliste pour les cadres et gouvernants des universités.

Ce souci d'efficacité invite à dessiner quelques directions d'une autonomie étendue des universités :

- La dévolution du patrimoine est encore trop freinée même quand les conditions sont remplies ;
- Le contrôle des projets doit être simplifié avec un seul organe de contrôle, plutôt qu'un contrôle à deux ou trois niveaux par plusieurs ministères ;

[9] Voir rapport du Sénat : Relations stratégiques entre l'État et les universités, en ligne, octobre 2025

- Les établissements peuvent être encouragés à créer des filiales territoriales en partenariat avec des collectivités, des sociétés d'économie mixte, des financeurs comme la Banque des Territoires, des entreprises, etc. ;
- Les établissements ont intérêt à se rapprocher d'un modèle de gestion et de capacités d'action proche de celui des collectivités ;
- La possibilité d'accéder à l'emprunt devrait être ouverte sur la base de la capacité d'autofinancement et le fonds de roulement non gagé de l'établissement ;
- La mobilisation du foncier disponible et sa valorisation pour des missions de services publics ou des services à l'usager répondent aussi aux missions de l'université ;
- Il faut travailler sur les opportunités d'agréger des fonciers en proximité de plusieurs opérateurs publics et des collectivités pour réaliser des opérations immobilières ;
- L'évolution des modes de financement des établissements en pleine réflexion doit conforter la place des universités dans leurs territoires.

Changer d'approche, c'est mettre au centre l'inscription du campus universitaire dans la ville et l'agglomération, avec des locaux, des services, des mobilités partagés. C'est donner aux établissements d'enseignement supérieur une capacité d'entreprendre qui en fera des interlocuteurs reconnus des collectivités territoriales. »

03

Loger les étudiants

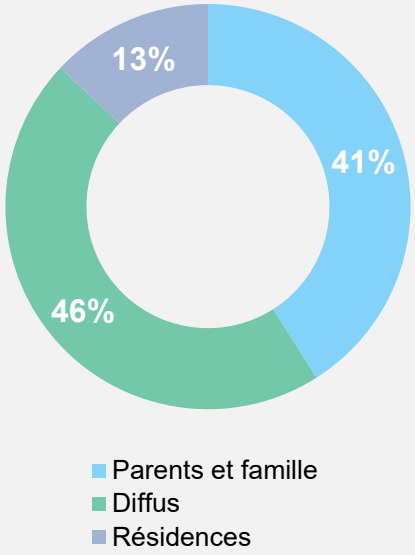
Les enjeux du logement étudiant sont majeurs. Pour les étudiants d'abord, puisqu'il en va de leur bien-être et des conditions matérielles de leur réussite (poursuite d'études, mobilité, pouvoir d'achat, temps de trajet, passage à l'âge adulte), et pour l'attractivité ensuite, y compris internationale, des universités et des écoles.

3.1 Le poids du logement social sur l'offre locative étudiante en France

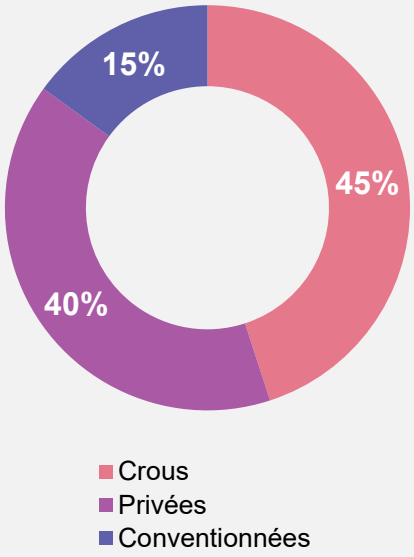
En 2023, les solutions d'hébergement éprouvées par les 2 940 000 étudiants en France se répartissent en trois grandes catégories :

- 1 200 000 (41 %) cohabitent chez les parents ou chez un proche ;
- 1 350 000 (46 %) vivent dans des logements individuels dans le parc privé diffus (en location seul, en couple ou en colocation) ;
- 390 000 (13 %) vivent en résidences dédiées sous des modèles de gestion divers (public, bailleur en direct - associatif ou privé).

Où logent les étudiants ?



La répartition des places en résidences



Les 390 000 logements en résidences dédiées occupés par ces étudiants se répartissent ainsi :

- 175 000 logements dans les résidences des Centre régionaux des œuvres universitaires et scolaires (Crous), permettant de loger 6 % des étudiants nationaux ;
- 60 000 logements conventionnés dans les résidences du parc social (bailleurs sociaux en direct ou associations), permettant de loger 2 % des étudiants nationaux ;
- 155 000 logements dans les résidences du parc privé, permettant de loger 5,3 % des étudiants nationaux.

À eux seuls, les Crous et les organismes de logements sociaux (OLS) représentent donc 60 % du parc de logement dédiés, avec un impact clé sur l'accessibilité et le niveau de vie des étudiants : les loyers du parc dédié privé y sont en moyenne 35 % plus élevés. Pourtant, seulement 14 % des étudiants décohabitants résident dans un logement dédié conventionné.

Néanmoins, depuis sa création en 1955, le Centre national des œuvres universitaires et scolaires (Cnous), établissement public national, peut s'appuyer sur les 26 Crous de son réseau pour répondre aux besoins des étudiants tout en tenant compte des contextes locaux. Parmi ces besoins (restauration, aides financières, accompagnement social, etc.), l'hébergement tient une place d'ampleur et est une priorité du Cnous et des Crous pour favoriser les conditions de vie des étudiants et leur garantir les meilleures chances de réussite dans l'une des 920 résidences et cités Crous en France.



© France Universités - Université de Lorraine

L'écosystème, diversifié, du logement étudiant regroupe ainsi trois grandes familles d'acteurs :

- Ceux relevant du périmètre de l'action publique (État, via les Crous) ;
- Ceux du secteur non lucratif (OLS, foyers de jeunes travailleurs, résidences sociales) ;
- Ceux du secteur lucratif (exploitants, administrateurs de biens, promoteurs, foncières).

Les pouvoirs publics ont impulsé des initiatives pour développer les résidences dédiées aux étudiants. Dernière en date, le gouvernement a lancé en début d'année 2025 un plan pour la construction de 45 000 nouveaux logements d'ici 2027. L'Etat est également partenaire du programme Agile piloté par la Banque des Territoires et destiné à susciter la création de 75 000 logements supplémentaires d'ici à 2030 par la mobilisation d'une enveloppe de 5 milliards d'euros.

Focus : le groupe Caisse des Dépôts mobilisé pour le logement étudiant avec le programme Agile

Agile le programme

Le logement étudiant comme enjeu stratégique partagé

L'amélioration des conditions de logement des étudiants constitue aujourd'hui un objectif commun à l'Etat, aux établissements d'enseignement supérieur, aux collectivités territoriales, aux opérateurs du logement et aux acteurs financiers.

La faiblesse de l'offre disponible, la diversification des parcours étudiants et les enjeux d'attractivité des territoires rendent nécessaire une mobilisation coordonnée de nombreux acteurs. Le programme Agile illustre cette évolution vers une approche partenariale du développement du logement étudiant.

De quoi s'agit-il ?

Les filiales du groupe Caisse des Dépôts, parties prenantes du programme Agile, piloté par la Banque des Territoires :

Le programme Agile (Agir pour le logement étudiant), initié et coordonné par la Banque des Territoires, veut être une réponse structurée et efficace à ces enjeux. Outre l'offre dédiée de la Banque des Territoires, ce programme mobilise les filiales du groupe Caisse des Dépôts afin de constituer un accompagnement ambitieux en adéquation avec les besoins des acteurs du logement étudiant. Agile vise ainsi à accélérer la production, la réhabilitation et la transformation de 75 000 logements étudiants en France d'ici 2030 en mobilisant 5 milliards d'euros à l'échelle du groupe Caisse des Dépôts (3,5 Mds d'euros issus des prêts sur fonds d'épargne et 1,5 Md d'euros de fonds propres).

Il s'articule autour de trois axes d'intervention :

- Le logement étudiant social, pour garantir l'accès à un logement abordable aux étudiants les plus modestes ;
- Le logement étudiant intermédiaire et libre, pour diversifier l'offre et répondre aux besoins variés des étudiants ;
- L'accès au foncier, notamment en lien avec les collectivités locales et les universités, pour faciliter la mobilisation et optimiser leur utilisation dans une logique de sobriété foncière et de valorisation patrimoniale.

Aujourd'hui, après plus d'un an de déploiement, le programme Agile a réussi à fédérer autour des directions régionales de la Banque des Territoires et des filiales du Groupe Caisse des Dépôts, un ensemble d'acteurs qui se sont engagés au 30 juin 2026 sur la création de près de 28 000 logements étudiants.

Les démarches partenariales et expérimentales initiées en 2025, notamment aux côtés des Crous, des bailleurs et des établissements d'enseignement supérieur, se poursuivent et permettent d'amplifier la mobilisation des acteurs au service de la jeunesse.

Quels en sont les enseignements à date ?

Le programme Agile met en évidence plusieurs tendances de fond :

- Le logement étudiant devient un enjeu stratégique de développement des territoires ;
- Les établissements sont appelés à jouer un rôle croissant dans les politiques de logement ;
- Les réponses reposent de plus en plus sur des partenariats multi-acteurs impliquant les collectivités territoriales ;
- La mobilisation du foncier universitaire peut constituer un levier important de développement ;
- La question du logement participe directement des capacités d'accueil, d'attractivité et de réussite des établissements.

3.2 Depuis quelques années, une évolution des usages et des modes d'hébergement

3.2.1 Les court-séjours, une réponse aux évolutions des rythmes universitaires

Le rythme de l'année universitaire a profondément évolué, avec l'augmentation du nombre de stages, le développement de l'alternance et la hausse de la mobilité internationale. Quelques chiffres marquants :

- Le nombre d'apprentis dans l'enseignement supérieur a presque triplé entre 2020 et 2024, passant de 203 000 à 657 000 ;
- La mobilité étudiante internationale sortante a progressé de 20 % entre 2017 et 2022, atteignant 114 000 étudiants[10] ;
- La mobilité entrante a augmenté de 17 % entre 2018 et 2023. L'enseignement supérieur français comptait 430 000 étudiants étrangers en 2023-2024 dont plus de 26 000 étudiants en mobilité d'échange (moins d'un an) ;

Ces évolutions ont des conséquences sur les modalités d'hébergement : les résidences étudiantes, qu'elles soient sociales ou privées, font face à des taux d'occupation en baisse, notamment à partir de février-mars.

Pour y remédier, la loi Égalité et Citoyenneté de 2017 a introduit un dispositif permettant de louer les logements vacants pour des séjours courts (moins de trois mois), jusqu'au 1er septembre. Grâce à cette mesure, le taux d'occupation a progressé de 6 % entre 2016 et 2019, selon l'Association interprofessionnelle des résidences étudiantes et services (AIRES).

3.2.2 La mixité des offres : un levier d'attractivité

Autrefois cloisonné entre habitat social et secteur libre, le marché de l'hébergement étudiant s'ouvre désormais à la mixité. Les opérateurs diversifient leurs parcs, combinant logements conventionnés et libres. Quelques exemples :

- Des associations comme l'ALJT ou l'ARPEJ, traditionnellement dédiées au social, se lancent dans la gestion de résidences libres ;
- La mutuelle Smerra (OSE Le Club étudiant) gère 8 095 logements, répartis à parts égales entre conventionné et libre ;
- Le Groupe Résides Études propose 20 000 logements en privé et 1 368 en conventionné.

Cette évolution répond aux attentes des collectivités locales et des établissements d'enseignement supérieur, soucieux d'attirer et de retenir étudiants et jeunes actifs. Une nouvelle loi de 2024 portant sur le logement locatif intermédiaire (LLI) s'applique aussi aux résidences gérées et améliore l'équilibre de ces opérations. CDC Habitat et sa filiale Ampère gestion (fonds FLI3) ont structuré un partenariat avec la Caisse des Dépôts pour développer des logements gérés intermédiaires, (1 500 lits) qui répondent à un besoin du marché sur les territoires en tension.

[10] Voir communiqué de presse de Campus France : La mobilité étudiante dans le monde. Chiffres clés, en ligne, mai 2025

3.2.3 La diversification des logements

Les résidences pour étudiants font évoluer le modèle standard du studio. Les T1bis, un peu plus grands que les T1 classiques, se développent. C'est également le cas des appartements partagés ou des colocations, qui misent sur le partage des espaces communs, avec l'avantage de réduire les coûts de construction, d'optimiser l'espace, de renforcer la vie communautaire, et de réduire le coût des loyers pour les locataires.

Les opérateurs associent désormais des T1 bis, voire du *co-living*, à des programmes essentiellement composés de logements T1. Ainsi, en 2027, Camplus l'exploitant italien en partenariat avec DeA et Partners Group ouvrira sa première résidence universitaire en France à Ivry-sur-Seine. Elle sera dotée de 448 lits dont 333 studios, 28 appartements deux pièces, 16 appartements 3 pièces et 11 appartements 6 pièces voués au *co-living*. D'autres opérateurs se distinguent par des programmes exclusifs en colocation, comme Babel community ou encore Colonies.

Cette diversification dans les typologies de logements permet de répondre à une demande variée de nouveaux locataires : étudiants, alternants, stagiaires, jeunes en mobilité ou professeurs invités.

3.2.4 Des résidences étudiantes axées sur l'offre de services

Les nouvelles résidences, notamment chez les gestionnaires privés, misent sur des espaces privatifs (chambres, salles de bain) et partagés (salons, salles de sport, espaces de coworking, terrasses, etc.) dotés d'une gamme de services mutualisés : wifi, ménage, parking, abonnements, conciergerie, etc.

Parmi les opérateurs, on peut citer Icade et Nomad Campus avec un concept qui met un fort accent sur le développement des parties communes, intégrant cuisine partagée, bibliothèque, salle de projection, espace de *coworking*, salle de jeux et de *fitness*.

Les baux flexibles (d'un mois à un an) et les loyers tout compris sont séduisants pour leur flexibilité. Ces nouveaux modèles, à mi-chemin entre l'hébergement étudiant traditionnel et le *co-living*, offrent une alternative compétitive, sociale et économique, tout en luttant contre l'isolement. L'hébergement étudiant et des jeunes actifs se réinvente, entre flexibilité, mixité et services, pour répondre aux attentes d'une génération en mouvement.

3.3 Les acteurs du logement étudiant

En lien avec ces nouveaux usages, de nouveaux acteurs, de nouveaux modèles et de nouvelles attentes transforment le secteur, entre innovation, diversification et recherche d'équilibre économique.

3.3.1 Le logement social étudiant au-delà du Crous

En près de 40 ans, le secteur des résidences dédiées pour étudiants et jeunes actifs a fait preuve d'un réel dynamisme et regroupe aujourd'hui 2 490 résidences soit environ 215 000 logements hors Crous (60 000 logements conventionnés et 155 000 logements non conventionnés).

Si les Crous représentent près des trois quarts du parc dédié conventionné, rappelons que les OLS sont propriétaires de 50 % du parc des Crous, qui en assure la gestion locative. De fait, les OLS possèdent en réalité 63 % du parc de logements dédiés conventionnés, témoignant de fortes interdépendances entre le monde de l'habitat social et les Crous.

Cette offre de logement dédiés conventionnés hors Crous constitue une ressource précieuse pour répondre à la demande croissante de logements abordables, notamment dans les métropoles universitaires tendues. Parmi les acteurs hors Crous gérant du logement dédié conventionné, nous retrouvons des bailleurs sociaux, des associations loi 1901, ou bien encore des structures d'insertion tels que :

- CDC Habitat, via sa marque Studéfi (plus de 5 500 logements répartis dans 32 résidences) ;

- Fac-Habitat (12 000 logements) ;
- Arpej (11 571 logements) ;
- Espacil (plusieurs milliers de logements pour étudiants et jeunes travailleurs).

3.3.2 Les établissements d'enseignement supérieur, nouveaux acteurs clés

Par ailleurs, certaines écoles et universités prennent directement en main la question du logement pour renforcer leur attractivité, notamment à l'international – un critère important dans les classements comme celui de Shanghai. France Universités a par ailleurs publié en 2019 un guide pour accompagner les établissements dans cette démarche[11].

Quelques exemples marquants :

- L'ESSEC (via Alegessec : 1 095 logements) et Centrale (via CESAL : 2 510 logements) ont été pionnières ;
- L'Université Paris-Dauphine a lancé sa propre politique, avec deux résidences développées (245 logements), dont une via sa Fondation, et 500 places réservées auprès de partenaires ;
- L'Université de Bordeaux a initié un appel à manifestation d'intérêt pour valoriser son foncier.

3.3.3 La structuration de l'offre privée

Le secteur privé quant à lui se diversifie, avec des acteurs aux profils variés :

- Grandes entreprises : Studéa (Nexity, 15 245 logements), Studélites (BNP Paribas, 6 302 logements) ;
- Entreprises familiales spécialisées : Réside Études (20 000 logements), Cap'études (1 700 logements) ;
- Acteurs de l'immobilier : Twenty Campus (Sergic, 9 600 logements), Student Factory (Vinci, 641 logements), Nomad Campus (Icade, 6 000 logements) ;
- Spécialistes de la reprise de résidences : NéoRésid (1 400 logements) ;
- Acteurs du tourisme reconvertis : Odalys Campus (3 500 logements) ;
- Gestionnaires de patrimoine : Les Belles Années (7 600 logements), Gestétud (1 800 logements) ;
- Foncières : Youfirst (Gécina, 3 100 logements), Kley (6 800 logements) ;
- Investisseurs étrangers : The Student Hotel (191 logements en France), Uxco (15 000 lits).

3.3.4 Le défi des loyers « responsables » avec les spécificités de gestion des résidences étudiantes

Gérer une résidence étudiante implique des contraintes particulières. Le taux de rotation des logements est élevé, de l'ordre de 60 % par an (contre 10 % dans le parc social), générant des surcoûts administratifs. L'accompagnement et le soutien des jeunes, en autonomie pour la première fois, est parfois renforcé par une présence physique permanente. Certaines résidences proposent également des espaces communs, qui peuvent représenter 7 à 10 % de la surface de la résidence, de fait non loués, ainsi que des équipements spécifiques (sport, coworking, internet haut débit, etc.).

[11] Sur le sujet, voir le guide de France Universités : *Logement : Guide d'accompagnement des établissements d'enseignement supérieur*, en ligne, novembre 2019

Enfin, le taux d'occupation lié au calendrier universitaire rend le modèle économique plus complexe à stabiliser.

Trouver un équilibre entre accessibilité pour les étudiants et rentabilité pour les investisseurs reste donc un enjeu majeur.

Quelques tendances :

- La garantie Visale (proposée par Action Logement) fixe un plafond de loyer (600 € hors Île-de-France, 800 € en région parisienne), influençant les prix ;
- Les résidences conventionnées appliquent les plafonds du logement social ;
- Dans le privé, l'augmentation de l'offre tend à faire baisser les loyers (ex. : Nantes, Grenoble, Marseille).

04

Une fonction immobilière transformée

Pression de la croissance des effectifs, montée des attentes qualitatives des usagers, autonomie des établissements, perspective de la dévolution du patrimoine, déploiement des plans campus, contractualisations régionales, etc. : un ensemble de facteurs ont convergé pour mettre en valeur et faire monter en compétences la fonction immobilière dans le monde universitaire.

4.1 D'une fonction de gestion, à une fonction stratégique dotée d'équipes mobilisées

L'évolution du contexte universitaire conduit progressivement la fonction immobilière à dépasser son rôle traditionnel de gestion du patrimoine. Elle participe désormais à la définition des trajectoires patrimoniales, environnementales, territoriales et financières des établissements. Les décisions immobilières influencent directement la soutenabilité des modèles économiques, la transition écologique, l'attractivité des campus et la capacité d'action des universités, transformant la fonction immobilière en un levier stratégique du développement des établissements.

La montée en compétence progressive des services chargés de la gestion du patrimoine au sein des établissements est donc naturelle. La fonction immobilière s'est professionnalisée et s'est ouverte à des profils d'encadrement et d'expertise technique expérimentés. Les directions immobilières ont ainsi renforcé leurs moyens humains et le champ de leurs expertises, au point de disposer aujourd'hui de leur propre association professionnelle, l'Association des responsables techniques immobilier de l'enseignement supérieur (ARTIES).

Parallèlement, les équipes dirigeantes ont pleinement pris conscience du caractère stratégique du patrimoine immobilier. Les enjeux liés à l'évolution des usages, aux relations avec les territoires, aux impératifs de développement durable ou encore à la qualité de la vie de campus ont contribué à placer ces questions au cœur de la gouvernance universitaire. Cette évolution se traduit notamment par la présence, dans la quasi-totalité des équipes présidentielles, d'un vice-président chargé du patrimoine.



© France Universités - Université d'Angers

Cette montée en puissance s'accompagne également d'une structuration accrue des outils de pilotage. Depuis 2016, les schémas pluriannuels de stratégie immobilière (SPSI), devenus obligatoires pour chaque établissement, se généralisent et se déclinent en plans pluriannuels d'investissement (PPI). Pour accompagner les établissements dans la rédaction de ces outils stratégiques, des cabinets spécialisés tels que le groupe SCET HTC ou Egis sont généralement mobilisés. Les documents sont souvent complétés par des schémas directeurs stratégiques et thématiques portant sur l'aménagement, l'énergie, l'accessibilité ou encore la mise en sécurité des bâtiments.

Les systèmes d'information patrimoniaux connaissent également un développement important, même si dans son rapport de 2022 la Cour des comptes souligne encore certaines limites, notamment en matière d'interopérabilité des outils et des données.

Enfin, au-delà des compétences désormais présentes en interne, les directions immobilières peuvent s'appuyer sur des expertises externes, qu'il s'agisse d'assistants à maîtrise d'ouvrage (AMO) ou de maîtres d'ouvrage délégués. En Île-de-France, cette mission d'accompagnement est notamment

assurée par l'Établissement public d'aménagement universitaire de la Région Ile-de-France (EPAURIF).

4.2 La dévolution un processus en marche ?

4.2.1 Les enjeux de la dévolution

Inscrite dans la loi en 2007, la dévolution du patrimoine immobilier aux établissements d'ESR avance lentement. Depuis plus de quinze ans, la dévolution a fait l'objet de plusieurs appels à manifestation d'intérêt par l'État : 22 établissements y ont répondu et, après trois vagues de dévolution successives, 11 universités et établissements ont pu disposer de la pleine propriété de leur patrimoine. Les établissements prennent l'initiative d'être acteur territorial pouvant aller jusqu'à la valorisation de leur patrimoine, le déploiement de partenariats avec les collectivités, la planification de l'entretien, etc. Les bilans institutionnels de la dévolution valident la qualité de l'expérience là où elle est passée[12]. Pourtant, la dévolution immobilière reste parcimonieuse en raison de freins importants.

Le premier (et principal) est d'ordre financier, notamment si l'état du patrimoine nécessite beaucoup de travaux. Le Ministère avait accordé des aides financières aux lauréats de la première vague, qui n'ont pas été reconduites dans les vagues suivantes. L'Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGESR) recommande de revenir à cette situation.

Le deuxième tient au modèle économique de l'entretien d'un parc immobilier universitaire. Celui-ci repose sur la capacité de l'établissement à dégager des ressources récurrentes dédiées au patrimoine en fonctionnement et en investissement. La valorisation du patrimoine est une ressource complémentaire notamment par le déploiement sur l'emprise universitaire de services marchands rémunérateurs pour l'établissement. Cela nécessite d'identifier le foncier disponible ou les actifs transformables, et d'intégrer la compétence des montages juridico-financiers et des modèles économiques des services marchands.

Les établissements doivent anticiper les compétences qu'ils devront porter dans le cadre de la dévolution. Les établissements doivent en effet attester de la qualité de leur organisation interne ainsi que de la fiabilité du pilotage technique et financier de l'établissement. Il arrive encore que les structures ou les expertises dans un établissement restent en-deçà des attentes de l'IGESR[13]. Le dispositif organisationnel d'une université se juge en particulier sur la pertinence du SPSI et du budget annexe immobilier (BAI).

4.2.2 Une trajectoire d'autonomie patrimoniale

La dévolution peut être interprétée comme une trajectoire d'autonomie patrimoniale permettant aux établissements de développer progressivement leurs capacités d'initiative, d'investissement et de transformation. Cette évolution s'accompagne toutefois d'une responsabilité accrue : davantage d'autonomie implique davantage de responsabilités ; davantage de liberté d'action, davantage de capacités de gestion à développer ; davantage d'opportunités, davantage de risques à maîtriser.

La réussite de la dévolution dépend ainsi autant des moyens financiers disponibles que des capacités organisationnelles, techniques et stratégiques des établissements.

[12] Voir le rapport de l'Inspection générale des finances : La dévolution du patrimoine immobilier aux universités, en ligne, septembre 2016
[13] L'IGESR a publié en juin 2023 un Guide d'audit des établissements d'enseignement supérieur et de recherche candidats à la dévolution de leur patrimoine immobilier, en ligne

4.2.3 Retour d'expérience

Mais, quel que soit son rythme de réalisation, la dévolution semble être « le sens de l'histoire ». Dans un rapport d'avril 2024[14], l'IGESR recommande de « Transférer le patrimoine immobilier État à ses opérateurs de l'ESR au plus tard en 2034. » ainsi que de « Promouvoir la dévolution du patrimoine immobilier comme un outil de l'autonomie des établissements, pour notamment mieux répondre aux exigences de la transition écologique et énergétique. ». Le rapport des Assises du financement des universités[15] préconise d'accélérer ce positionnement pour 2027-2028.

Elle recommande aussi de retrouver la voie des incitations financières qui ont accompagné la première vague : « Pour les établissements accédant à la dévolution du patrimoine immobilier État, contractualiser une dotation récurrente sur une période de 25 années, qui se substituerait à la part État du volet « immobilier » des CPER, tout en intégrant des financements qui auraient fait l'objet d'appels à projets ». Le principe de cette recommandation est repris dans le rapport des Assises du financement des universités.

Dans le contexte budgétaire, une des conditions à une généralisation de la dévolution passera probablement par une politique immobilière qui génère des ressources financières pour les établissements.

Focus : le point de vue de Béatrice Bouchet, Vice-présidente Patrimoine immobilier, transition énergétique et écologique à l'Université de Rennes


© : F. Obé

Construire une trajectoire d'autonomie patrimoniale

La transformation du patrimoine universitaire ne repose plus uniquement sur l'enchaînement de projets successifs. Elle suppose la construction de véritables trajectoires de long terme associant rénovation énergétique, programmation des investissements, évolution des modes de financement, valorisation du patrimoine et montée en compétences des établissements.

L'expérience engagée par l'Université de Rennes illustre cette évolution. Elle montre comment la massification des opérations de rénovation, le développement de nouvelles capacités d'ingénierie, la création d'outils de portage dédiés et la préparation de la dévolution peuvent être articulés dans une stratégie cohérente de transformation patrimoniale.

Témoignage

« L'immobilier est le deuxième poste de dépense dans une université. Les patrimoines datant des années 1960 – construits massivement pour l'arrivée des *baby-boomers* sur les bancs de la « fac » – arrivent à un âge où ils nécessitent de la rénovation. Les bâtiments des années 2000 se dégradent, eux, plus vite et s'ajoutent à la charge. Les moyens des universités sont limités, et ne sont pas actuellement à même de relever ce défi de la

[14] Voir le rapport de l'IGESR : Défis et opportunités dans la gestion du patrimoine immobilier des établissements d'ESR, en ligne, avril 2024
[15] Voir le rapport du MESRE : *Assises du financement des universités*, Jérôme Fournel, Gilles Roussel, en ligne, juin 2026

rénovation. C'est pourquoi nous avons tous à réfléchir à une stratégie qui permette de réaliser les rénovations indispensables au confort des occupants (rénovations thermiques, confort d'été) et nécessaires pour répondre aux défis de demain en recherche et formation. Nous avons choisi à l'Université de Rennes de nous engager dans la dévolution du patrimoine, car nous avons la chance de pouvoir développer des projets de valorisation de fonciers qui seront – à terme – non indispensables à nos missions de service public, dans des zones avec une pression foncière importante. Pour réduire les coûts des opérations, nous avons déployé une méthode de massification de la rénovation des façades de bâtiments, testée sur notre pilote de rénovation (16 bâtiments). Cette opération se terminera en 2027. Les performances ont été atteintes et même dépassées sur le premier campus livré. Notre filiale « Kampus 2050 » a vu le jour en novembre 2024. Société par actions simplifiées avec l'université comme actionnaire unique, elle nous accompagne sur la réalisation des projets d'envergure (conduite d'opération), sur le volet énergétique (« *commissionning* » : vérification des performances, pilotage des contrats, optimisation des installations, études et portage d'implantation photovoltaïques). Elle porte les études amont en vue des projets de valorisation et pourra même si nécessaire exploiter des bâtiments (hors missions d'ESR) telles des résidences étudiantes. Enfin, le modèle économique repose sur une dotation récurrente en lieu et place des CPER, et sur l'emprunt, envisagé à horizon 2028. »

Enseignements

L'expérience rennaise met en évidence plusieurs leviers désormais structurants pour les établissements :

- Massifier les programmes de rénovation afin de gagner en efficacité et en productivité ;
- Développer des capacités internes et filialisées d'ingénierie et de pilotage ;
- Articuler transition énergétique et soutenabilité économique ;
- Mobiliser la valorisation patrimoniale au service des missions universitaires ;
- Préparer progressivement les conditions d'une autonomie patrimoniale accrue.

Elle illustre la manière dont un établissement peut construire, dans la durée, une trajectoire cohérente de transformation de son patrimoine en lien avec ses ambitions académiques, environnementales et territoriales.

4.3 La valorisation, des solutions variées

Le changement attendu par les équipes appelle un modèle d'entretien régulier de l'immobilier. Le financement public reste incontournable dans ce modèle, mais il pourra être complété de ressources propres lorsque c'est possible. Il s'agit pour l'établissement de tirer le meilleur profit de son parc immobilier par des recettes récurrentes d'exploitation d'activités de location et de services incluant immobilier et plateaux scientifiques.

Une première ressource envisageable procède de la cession de foncier mais elle a l'inconvénient d'être « un fusil à un coup », ce qui peut toutefois s'entendre si la parcelle ne se prête pas à une exploitation utile et profitable pour l'établissement dans le futur. De manière générale, la DIE invite cependant les opérateurs à privilégier la recherche de revenus récurrents plutôt que de céder leurs actifs, la projection dans la durée conduisant à prioriser des solutions qui produisent des revenus récurrents et durables.

Pour un établissement public, la valorisation du patrimoine peut emprunter plusieurs voies. Certains modèles privilégient la capacité de l'établissement à être prescripteur sur le type d'occupation souhaité, d'autres visent à dégager une contribution financière à l'entretien du patrimoine, d'autres

encore donneront à l'établissement un rôle de co-investisseur dans une opération. Selon les cas, le foncier pourra être maintenu dans le domaine public ou reclassé dans le domaine privé.

Il existe donc plusieurs solutions en fonction du projet :

- Le contrat de concession de travaux et/ou de service : Ce modèle a par exemple inspiré l'Université de Toulouse pour le lancement de sa Cité internationale ;
- L'autorisation d'occupation temporaire (AOT) de l'espace public : Cet acte a pu être retenu par l'Université de Bordeaux pour réaliser un complexe associant 200 logements Crous avec une infrastructure sportive et une importante unité de production photovoltaïque, afin de diversifier le bilan investisseur de l'opération ;
- Le bail emphytéotique administratif (BEA) ;
- Le bail à construction (BAC) : Ce modèle a été choisi par l'Université de Bordeaux pour permettre à un promoteur de créer une résidence approchant 700 logements avec services sur le campus (durée du bail de 60 ans, avec une redevance capitalisée à l'entrée inférieure à 7 millions d'euros) ;
- La structuration d'une société d'investissement dédiée à la valorisation constitue une solution alternative. Cette société de droit privé associe l'établissement public et des investisseurs privés et/ou publics. L'apport en capital par l'établissement public peut se faire en nature, soit la valeur du foncier transféré à la société. Différents types de sociétés sont possibles comme la société universitaire locale immobilière (SULI). Ce modèle permet d'optimiser le rendement financier des opérations en contrepartie d'une exposition plus forte dans le montage. Surtout, au-delà des opérations de construction de bâtiments, il vise les enjeux d'espace urbain et de développement de services. Il est en phase avec l'ambition d'un établissement de s'inscrire comme un acteur de l'aménagement de son territoire.

Focus : Un BAC à l'ICAM : exemple de mobilisation du foncier au service d'un projet de transformation



Les enjeux de valorisation patrimoniale ne concernent pas uniquement les établissements publics. D'autres acteurs de l'enseignement supérieur expérimentent également des solutions permettant d'articuler transformation immobilière, développement des activités et soutenabilité financière.

L'exemple de l'Institut catholique d'arts et métiers (ICAM) de Lille illustre la manière dont la mobilisation du foncier peut contribuer au financement d'un projet de campus tout en préservant les capacités de développement futures de l'établissement. Au-delà de son contexte particulier, il offre un retour d'expérience utile sur les possibilités ouvertes par les baux de longue durée et les partenariats immobiliers.

L'Icam de Lille, établissement d'intérêt général non lucratif, a mené entre 2022 et 2024 la rénovation de son campus, avec plus de 15 000 mètres carrés de surface utile rénovés et la construction de 2 700 mètres carrés. De nouveaux espaces abritent désormais deux amphithéâtres de 150 places, des ateliers, des laboratoires, un *fablab* de 400 mètres carrés, et une salle polyvalente.

Le terrain et les bâtiments de cette opération appartiennent à la fondation Feron-Vrau, fondation attachée aux Icam et qui accompagne leur développement. Celle-ci a cédé via un bail à construction (BAC) d'une durée de 70 ans une partie de son foncier à un promoteur qui édifiera cinq bâtiments (logements sociaux, bureaux et résidence senior) dont la nature a été définie avec l'école. Au terme de ce bail, l'école récupèrera l'usage et l'exploitation de

ces bâtiments. L'Icam a donc accepté de réduire son emprise foncière au profit du preneur, mais l'espace est optimisé et de nouveaux usages sont offerts. Au terme de cette opération, 5 000 mètres carrés d'espaces verts supplémentaires ont pu être créés sur le campus.

Dans le cadre de ce BAC, la Fondation a reçu une soulte de 10 millions d'euros et a apporté 6 millions d'euros de fonds propres. Elle a financé le solde de l'opération au moyen d'un emprunt de 20 millions d'euros à long terme auprès de la Banque de Développement du Conseil de l'Europe, avec la caution des collectivités territoriales (Métropole et Région). Dans cet exemple, le propriétaire foncier est une fondation, mais le même montage est également réalisable par un établissement public propriétaire.

Enseignements

Ce que montre l'expérience de l'ICAM, c'est qu'au-delà des spécificités de son statut juridique, plusieurs enseignements susceptibles d'intéresser l'ensemble des acteurs de l'enseignement supérieur sont mis en évidence :

- Le foncier peut être mobilisé au service d'un projet académique ;
- La valorisation patrimoniale peut contribuer au financement de nouvelles capacités ;
- Les montages immobiliers doivent être appréciés à l'échelle de trajectoires de long terme ;
- La préservation de capacités futures peut être aussi importante que la recherche de ressources immédiates.

Ainsi, si les outils juridiques diffèrent selon les catégories d'établissements, les questions de transformation patrimoniale présentent de nombreuses problématiques communes.

4.4 La possibilité de l'emprunt

Une étude de l'AEF[16] relève que « les ressources propres de l'ensemble des universités ont augmenté de 82,7 % entre 2016 et 2022, quand la Subvention de charge de service public (SCSP) n'a augmenté que de 3,7 %. Plus de la moitié des ressources propres des universités et écoles d'ingénieurs proviennent notamment des collectivités ou de l'UE, environ un gros quart des activités de formation et un petit quart de la recherche. »

Le recours à l'emprunt est une question essentielle pour la mobilisation de ressources complémentaires s'inscrivant sur du long terme afin de répartir sur la durée du cycle de vie la charge de l'investissement. Le recours à l'emprunt est toutefois encadré pour les universités : Les établissements publics figurant sur la liste des Organismes divers d'administration centrale (ODAC) n'ont plus le droit de recourir à l'emprunt au-delà de 12 mois (arrêté du 29 août 2023). Bien que les établissements d'ESR appartiennent à la catégorie des ODAC, le II de l'article 23 de la LPFP 2023-2027 les autorise, par exception, à contracter un emprunt de plus de 12 mois auprès de la Banque Européenne d'Investissement, la Banque de Développement du Conseil de l'Europe. Par ailleurs, ils peuvent également, conformément à l'article 23 de la LPFP 2023-2027 et comme décidé en réunion interministérielle le 26 avril 2011, contracter des emprunts d'une durée supérieure à 12 mois auprès de la Banque des Territoires[17] ;

[16] Voir l'article de l'AEF : La part des ressources propres des universités est passée de 17,6 % à 27,5 % entre 2016 et 2022, en ligne, février 2024

[17] Vade-mecum *Recours à l'emprunt pour le financement d'opérations immobilières des établissements publics d'enseignement supérieur et de recherche,* 22 mai 2025, DGESIP-I2025-005611

Les structures de droit privé contrôlées par un établissement public ne sont pas concernées par l'arrêté. À titre d'exemples, les fondations partenariales sont éligibles à l'emprunt, ainsi que les sociétés filiales des établissements.

L'exemple de l'université Paris II Panthéon-Assas est un cas d'école. Celle-ci a acquis un immeuble mitoyen du sien livré en 2024. Le coût de revient de l'opération est de 87,6 millions d'euros, dont 25 millions d'euros apportés en fonds propres par l'université, 15 millions d'euros par subvention de l'État et 47,6 millions d'euros d'emprunt porté par l'université auprès de la Banque des Territoires dans le cadre du programme Edurénov.

La question de l'emprunt ne peut plus être analysée uniquement sous l'angle du financement des opérations. Elle s'inscrit désormais dans une réflexion plus large sur la capacité des établissements à construire des trajectoires d'investissement cohérentes avec leurs ambitions patrimoniales, environnementales et territoriales. À l'image des démarches développées pour les collectivités territoriales, l'enjeu devient d'articuler les objectifs de transformation à long terme avec une programmation financière soutenable.

Cette évolution ouvre la voie au développement d'outils de simulation[18] et de pilotage permettant d'éclairer les choix d'investissement, d'objectiver les besoins et d'évaluer leurs conséquences sur les trajectoires futures des établissements.

Focus : Le point de vue de Léa Seychal, Directrice adjointe aux affaires financières de l'Université Clermont-Auvergne



© : L. Seychal

Construire la soutenabilité des trajectoires de transformation

La transformation du patrimoine universitaire ne peut être pensée indépendamment des conditions économiques qui permettent de la financer dans la durée. Les enjeux de rénovation, de transition énergétique, de valorisation, de dévolution ou de qualité de vie étudiante appellent des investissements importants dont les effets se déploient sur plusieurs décennies.

Dans ce contexte, la fonction financière ne se limite plus à assurer l'équilibre budgétaire annuel de l'établissement. Elle participe à la construction de trajectoires d'investissement permettant d'articuler ambitions stratégiques, soutenabilité économique et capacité future d'action. Le témoignage qui suit illustre cette évolution du rôle des directions financières dans la transformation des établissements d'enseignement supérieur.

Témoignage

« Pendant longtemps, les enjeux immobiliers ont été principalement abordés sous l'angle de la maintenance, de l'entretien ou du financement ponctuel des opérations. La situation a profondément évolué.

Aujourd'hui, le patrimoine représente l'un des principaux facteurs de soutenabilité des établissements d'ESR, après le poste dédié à la masse salariale. Son état, sa performance énergétique, sa capacité d'adaptation aux évolutions des usages et les investissements qu'il nécessite ont un impact direct sur les équilibres financiers de long terme.

[18] France Universités a développé pour ses adhérents un outil de prospective financière pour une aide à la décision des investissements de transformation

La difficulté n'est plus seulement de financer un projet ou de réaliser une opération immobilière. Elle consiste à construire une trajectoire d'investissement cohérente, capable de répondre simultanément aux besoins de rénovation, aux exigences de transition environnementale, d'adaptation aux changements climatiques, aux attentes des étudiants et des personnels, ainsi qu'aux contraintes budgétaires auxquelles sont confrontés les établissements.

Cette évolution conduit les directions financières à travailler de manière beaucoup plus étroite avec les directions immobilières, les équipes de gouvernance et les partenaires territoriaux. Les arbitrages patrimoniaux ne peuvent plus être dissociés des choix stratégiques de l'établissement. Chaque décision d'investissement engage des ressources sur plusieurs décennies et influence directement les capacités futures d'action de l'université.

Dans ce contexte, la question financière ne peut plus être réduite à la recherche de financements complémentaires. Elle implique une réflexion globale sur les modèles économiques, la programmation pluriannuelle des investissements, les capacités d'autofinancement, la maîtrise des charges d'exploitation, la valorisation du patrimoine et les conditions d'un éventuel recours à l'emprunt. En effet ce recours constitue un des leviers immédiats dont il faut se saisir aujourd'hui afin d'être en capacité d'investir pour demain.

Les démarches de rénovation énergétique illustrent particulièrement cette évolution. Elles supposent des investissements importants aujourd'hui pour générer des gains économiques, environnementaux et sociaux demain. Leur évaluation nécessite donc d'intégrer les effets à long terme des décisions prises et non leur seul impact budgétaire immédiat.

La dévolution du patrimoine renforce encore cette responsabilité. Elle rapproche les décisions immobilières des établissements, mais elle exige en retour une capacité renforcée de pilotage financier, d'anticipation des risques et de programmation des investissements. L'autonomie patrimoniale ne peut produire pleinement ses effets que si elle s'accompagne d'une véritable capacité à construire et à piloter des trajectoires financières soutenables.

Au fond, la question n'est plus seulement de savoir comment financer le patrimoine universitaire. Elle est de déterminer comment le patrimoine peut contribuer durablement aux missions de formation, de recherche et de service à la société tout en préservant la capacité des établissements à investir, à innover et à se transformer. »

Enseignements

L'expérience des directions financières met en évidence plusieurs évolutions majeures :

- Passer d'une logique de coût à une logique d'investissement ;
- Raisonner à l'échelle de trajectoires pluriannuelles plutôt qu'à celle d'opérations isolées ;
- Articuler stratégie patrimoniale et soutenabilité financière ;
- Intégrer les bénéfices de long terme des transformations environnementales ;
- Développer des outils d'aide à la décision et de simulation permettant d'éclairer les choix d'investissement ;
- Renforcer les capacités de pilotage nécessaires à l'autonomie patrimoniale des établissements.

Cette approche contribue à faire du patrimoine non plus seulement une charge à financer, mais un levier stratégique au service des capacités futures des établissements et de leur développement territorial.

4.5 Vers le développement de sociétés universitaires locales immobilières (SULI) ?

Les transformations patrimoniales des établissements nécessitent de plus en plus souvent d'associer plusieurs catégories d'acteurs : universités, collectivités territoriales, financeurs et opérateurs spécialisés. La Société universitaire locale immobilière (SULI), créée par la loi 3 DS[19], s'inscrit dans cette logique en offrant un cadre juridique permettant de porter des opérations immobilières complexes dans une perspective de long terme. Elle constitue l'une des traductions les plus abouties de l'évolution des établissements vers une gestion plus stratégique de leur patrimoine et de leurs partenariats territoriaux.

La SULI se différencie par son objet (l'immobilier) et par la composition de son capital : l'université doit en détenir au moins 35 %, tandis que la participation des collectivités locales ne peut excéder 35% du capital. La participation de l'université sera ainsi toujours supérieure à celle des collectivités.

Le chiffrage de 35 % (plancher pour l'université, plafond pour les collectivités) interroge. Parmi les hypothèses possibles :

- Du côté de l'université, l'apport au capital de la SULI se ferait en nature par le transfert de la propriété foncière. Or, dans certains territoires tendus, le coût de l'emprise foncière représente plus de 35 % du projet immobilier ;
- Du côté de la collectivité, si un taux de 35 % est atteint, soit plus du tiers des parts, cela confère à l'actionnaire en droit des sociétés une minorité de blocage.

La SULI est donc un outil juridique et financier au service d'un projet et d'une stratégie patrimoniale immobilière. Si les enjeux de gouvernance sont forts, le terme « immobilier » laisse clairement ouverte la possibilité de projets pluriels, au-delà de la question du logement, évidemment centrale. Cette ouverture est à la fois un droit, et une opportunité offerte à l'établissement public d'étendre son apport en surface si le projet comporte une résidence pour étudiants ainsi que d'autres produits (commerces, loisirs, parkings, etc.). En réunissant des acteurs au sein d'une structure de gouvernance mêlant universités et collectivité, la SULI peut donc s'avérer très utile pour porter des projets urbains d'ampleur, mobilisant la sphère de l'aménagement en réponse aux besoins des territoires.

L'option est également ouverte à l'introduction au capital d'autres acteurs, dans une fourchette théorique de 0 % à 65 %. Ils auraient vocation à apporter des financements dont l'université et les collectivités ne disposent pas toujours. L'entrée d'un tiers au capital est généralement associée à l'espérance d'un retour sur investissement, par des revenus récurrents et/ou par une plus-value de revente à échéance de quelques années. C'est notamment l'une des offres proposées par la Banque des Territoires. Or, la SULI, société de capitaux, est particulièrement adaptée aux projets dont les modèles économiques permettent de bénéficier de recettes compensant les charges, et ainsi produire des revenus pour l'ensemble des actionnaires, au premier rang desquels figure l'université. C'est un montage mieux adapté aux universités propriétaires de leur patrimoine post-dévolution, même si les autres n'en sont pas exclues.

La création des SULI est inspirée par les opportunités de création de résidences étudiantes sur le foncier universitaire. C'est pourquoi la loi 3 DS introduit dans les compétences des Crous la possibilité d'entrée au capital des SULI.

[19] La loi dite « 3 DS » (Différenciation, Décentralisation, Déconcentration) du 21 février 2022 modifie le code de l'Education en ses articles 762-6 (création des SULI) et 822-1 (participation des Crous au capital)

05

Conclusion générale

5.1 Vers une nouvelle approche du patrimoine universitaire

Au fil des évolutions décrites dans ce livre-blanc, le patrimoine universitaire apparaît sous un jour nouveau. Longtemps appréhendé principalement à travers les enjeux de construction, d'entretien ou de gestion immobilière, il se révèle aujourd'hui au croisement d'enjeux beaucoup plus larges : qualité de vie étudiante, attractivité des territoires, transitions environnementales, développement économique, évolution des pratiques pédagogiques, innovation scientifique et autonomie des établissements. Les campus ne constituent plus seulement des ensembles bâtis destinés à accueillir des activités d'enseignement et de recherche. Ils deviennent des espaces d'interactions entre établissements, collectivités territoriales, entreprises, opérateurs de services, étudiants et habitants. Leur évolution influence directement les trajectoires de développement des territoires dans lesquels ils s'inscrivent, tout comme les transformations territoriales influencent en retour leurs propres capacités de développement.

Dans ce contexte, les questions immobilières ne peuvent plus être envisagées comme une succession d'opérations indépendantes. Rénovation énergétique, aménagement des campus, logement étudiant, valorisation du foncier, dévolution du patrimoine ou montée en compétences des directions immobilières participent d'une même dynamique de transformation. Toutes interrogent la capacité des établissements à construire, financer et piloter des trajectoires cohérentes dans le temps long.



© France Universités – Université de Haute-Alsace

Cette évolution conduit progressivement à dépasser une logique centrée sur le bâtiment pour s'intéresser davantage aux capacités qu'il rend possibles : accueillir, former, rechercher, coopérer, innover, habiter, entreprendre ou accompagner les transitions. Le patrimoine apparaît alors non seulement comme un actif à préserver, mais comme un levier stratégique au service des missions de l'ESR.

C'est à la lumière de cette transformation que peuvent désormais être envisagés les campus de demain et les conditions de leur développement dans les territoires.

5.2 Des campus capables de se transformer…

L'immobilier de l'enseignement supérieur est souvent appréhendé à travers ses bâtiments, ses surfaces, ses équipements ou ses besoins d'investissement. Ces dimensions demeurent essentielles. Elles ne suffisent toutefois plus à décrire l'ampleur des transformations auxquelles sont confrontés les établissements d'enseignement supérieur.

Les développements présentés dans ce livre-blanc montrent que les questions patrimoniales sont désormais étroitement liées à des enjeux plus larges : qualité de vie étudiante, attractivité des territoires, transitions environnementales, évolution des pratiques pédagogiques, développement de la recherche, innovation et coopération avec les collectivités, logement, modèles économiques et autonomie des établissements.

L'une des principales difficultés réside dans le fait que ces fonctions évoluent simultanément, selon des temporalités différentes et parfois contradictoires. Les établissements doivent aujourd'hui arbitrer entre de nombreuses tensions :

- Autonomie et contrôle ;

- Valorisation patrimoniale et mission de service public ;
- Proximité territoriale et concentration académique ;
- Performance économique et transition environnementale ;
- Standardisation des espaces et diversité des usages ;
- Transformation des campus et préservation des patrimoines.

Aucune de ces tensions ne peut être résolue définitivement. Elles constituent désormais le cadre normal dans lequel se construisent les décisions patrimoniales.

C'est pourquoi les enjeux immobiliers ne peuvent plus être regardés comme une succession d'opérations indépendantes. Ils doivent être appréhendés comme des trajectoires de transformation, engageant les établissements sur plusieurs décennies. Les choix réalisés aujourd'hui en matière de rénovation énergétique, de valorisation, de dévolution, de logement étudiant ou d'aménagement des campus déterminent non seulement l'état futur du patrimoine, mais également les capacités futures des établissements à agir, coopérer et se transformer.

Dans cette perspective, la démarche PEEC 2030 territorialisée portée par France Universités apporte un cadre particulièrement structurant. Elle permet de dépasser une logique de projets isolés pour construire des trajectoires cohérentes de transformation, articulant performance environnementale, soutenabilité financière, stratégie patrimoniale et développement territorial.

Son originalité repose sur plusieurs principes complémentaires :

- Une approche fondée sur les trajectoires plutôt que sur les opérations ponctuelles ;
- Une articulation entre patrimoine, missions académiques et transitions ;
- Une territorialisation des démarches associant établissements, collectivités et partenaires ;
- Une logique d'apprentissage collectif fondée sur la préfiguration, la réplication et la généralisation ;
- Le recours à des outils de simulation et de pilotage permettant d'objectiver les choix d'investissement et leurs conséquences à long terme.

À cet égard, les travaux développés pour les collectivités territoriales, notamment autour des plans d'investissement alignés sur les objectifs climatiques, montrent l'importance d'articuler vision stratégique, programmation financière et outils de simulation. L'ouverture progressive de référentiels partagés et de modèles fondés sur des données harmonisées constitue un levier essentiel pour accélérer la diffusion des bonnes pratiques et sécuriser les trajectoires de transformation.

5.3 ...avec les territoires

La dévolution du patrimoine s'inscrit naturellement dans cette dynamique. Au-delà d'un simple transfert de propriété, elle apparaît comme une trajectoire de responsabilisation et de montée en capacité des établissements. Elle rapproche la décision patrimoniale des réalités académiques et territoriales, renforce la cohérence entre stratégie et investissement, et donne aux universités les moyens d'assumer pleinement leur rôle dans la transformation des territoires.

Les campus de demain ne seront donc pas seulement jugés à la qualité architecturale de leurs bâtiments ou à leur performance énergétique. Ils le seront également à leur capacité à :

- Accompagner l'évolution des usages ;
- Soutenir les missions de formation et de recherche ;
- Améliorer la qualité de vie étudiante ;
- Renforcer l'attractivité des territoires ;
- Favoriser les coopérations locales ;
- Contribuer aux transitions environnementales ;

- Maintenir dans la durée leur potentiel d'innovation et d'adaptation.

Le logement étudiant illustre particulièrement cette évolution des approches. Longtemps considéré comme une question d'hébergement ou d'offre immobilière, il apparaît aujourd'hui comme une composante essentielle des capacités universitaires et territoriales. Il conditionne la réussite des études, la mobilité géographique, l'accès à l'enseignement supérieur, la recherche, l'attractivité internationale des établissements, l'inclusion sociale et la qualité de vie étudiante. À travers le logement, ce sont également les relations entre universités, collectivités territoriales, bailleurs, opérateurs publics et acteurs privés qui se recomposent. Le développement de solutions adaptées, diversifiées et accessibles constitue ainsi un enjeu stratégique partagé, au croisement des politiques d'enseignement supérieur, d'aménagement et de cohésion territoriale.

Les universités disposent pour cela d'un atout majeur : leur patrimoine. Par son ampleur, sa diversité et son ancrage territorial, celui-ci constitue l'une des plus importantes infrastructures publiques du pays. Longtemps considéré comme un support de l'activité universitaire, il peut désormais devenir un levier stratégique des transformations écologiques, économiques et sociales.

L'enjeu n'est donc plus seulement de construire, rénover ou financer les campus de demain. Il consiste à développer des établissements capables d'orienter leurs trajectoires de transformation dans la durée, d'apprendre collectivement de leurs expériences et de contribuer activement aux dynamiques de leurs territoires. Ces trajectoires de transformation supposent une coopération durable entre l'État, les établissements, les collectivités territoriales, les acteurs du logement, les financeurs et les partenaires économiques.

Dans cette perspective, le patrimoine universitaire apparaît non plus comme un patrimoine à administrer, mais comme une infrastructure stratégique de transition, capable de soutenir durablement les capacités de formation, de recherche, d'innovation et de développement territorial dont la société aura besoin au cours des prochaines décennies.



© France Universités – Université de Franche-Comté

Remerciements

Cette publication du groupe Caisse des Dépôts s'insère dans le cadre du programme Agile, piloté par la Banque des Territoires, en partenariat avec France Universités et avec l'implication particulière d'Icade :

Nous remercions l'ensemble des personnes ayant contribué à cette publication, ainsi que celles ayant apporté leur témoignage dans cette publication :

- Stéphane Amiard, Vice-président en charge du patrimoine, Université d'Angers ;
- Thomas Avakian, Responsable du déploiement du programme Agile, Banque des Territoires ;
- Patrice Barbel, Conseiller patrimoine, France Universités ;
- Annabelle Barral-Guibert, Directrice du programme Edurenov, Banque des Territoires ;
- Laurent Batsch, Economiste et ancien président de l'Université Paris-Dauphine ;
- Emeline Belin, Directrice du programme Agile, Banque des Territoires ;
- Marielle Bernardet, Responsable Stratégie Marque, Caisse des Dépôts ;
- Isabelle Bonnaud-Jouin, Directrice adjointe du département Entreprises, Banque des Territoires ;
- Béatrice Bouchet, Vice-présidente Patrimoine immobilier, transition énergétique et écologique, Université de Rennes ;
- Odile Charles, Responsable marketing opérationnel, Banque des Territoires ;
- Johanne Ferry-Dély, Conseillère Partenariat et Développement, France Universités ;
- Valérie Gibert, Directrice générale des services de l'Université de Strasbourg, Présidente de l'Association nationale des DGS ;
- Catherine Guiony, Directrice du pôle Hospitality du département Immobilier, Banque des Territoires ;
- Jérémy Lépolard, Directeur d'investissement Entreprises publiques locales, Banque des Territoires ;
- Marie Losset, Responsable du Service Habitat Spécifique de la Direction des Prêts, Banque des Territoires ;
- Béatrice Mortier, Directrice générale adjointe, Icade Promotion ;
- Alexandre Schoepfer, Chargé de communication institutionnelle, Caisse des Dépôts ;
- Léa Seychal, Directrice adjointe aux affaires financières, Université Clermont-Auvergne ;
- Lionel Vinour, Directeur général des services adjoint en charge de la vie de campus et de la transition écologique, Université de Tours.

Bibliographie

- **Article scientifique :**

  KOHLER, Florence, 2017. Dynamiques d'évolution des espaces et des campus universitaires à l'heure du numérique. *Administration & Éducation*, 2017/4 N° 156, p.21-28. [En ligne].
  Disponible sur : https://shs.cairn.info/revue-administration-et-education-2017-4-page-21?lang=fr

- **Rapports, études et documents :**

  - CAMPUS FRANCE *La mobilité étudiante dans le monde. Chiffres clés*. [En ligne]. Mai 2025.
    Disponible sur : https://www.campusfrance.org/system/files/medias/documents/2025-05/CP_Chiffres_cles_2025_FR_vdef.pdf
  - COUR DES COMPTES *L'immobilier universitaire*. [En ligne]. Octobre 2022.
    Disponible sur : https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/2023-10/20221011-rapport-immobilier-universitaire.pdf
  - COUR DES COMPTES *La politique immobilière de l'État*. [En ligne]. Décembre 2023.
    Disponible sur : https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/2023-12/20231207-Politique-immobiliere-État_0.pdf
  - FRANCE UNIVERSITES *Logement : Guide d'accompagnement des établissements d'enseignement supérieur*. [En ligne]. Novembre 2019.
    Disponible sur : *https://franceuniversites.fr/wp-content/uploads/2019/11/Guide-logement-CPU-2019-web.pdf*
  - INSPECTION GÉNÉRALE DES FINANCES *La dévolution du patrimoine immobilier aux universités*. [En ligne]. Septembre 2016.
    Disponible sur : https://www.igf.finances.gouv.fr/files/live/sites/igf/files/contributed/Rapports%20de%20mission/2016/2016-M-045.pdf
  - INSPECTION GENERALE DE L'EDUCATION, DU SPORT ET DE LA RECHERCHE *Guide d'audit des établissements ESR candidats à la dévolution de leur patrimoine immobilier*. [En ligne]. Juin 2023.
    Disponible sur : https://www.education.gouv.fr/sites/default/files/document/guide-d-audit-des-tablissements-esr-candidats-la-d-volution-de-leur-patrimoine-immobilier-368007.pdf
  - INSPECTION GENERALE DE L'EDUCATION, DU SPORT ET DE LA RECHERCHE *Défis et opportunités dans la gestion du patrimoine immobilier des établissements d'ESR*. [En ligne]. Avril 2024.
    Disponible sur : https://www.education.gouv.fr/sites/default/files/document/d-fis-et-opportunit-s-dans-la-gestion-du-patrimoine-immobilier-des-tablissements-d-esr-402774.pdf
  - MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE L'ESPACE Le financement de la recherche et de l'enseignement supérieur par les collectivités territoriales entre 2022 et 2025. [En ligne]. Mars 2026.
    Disponible sur : https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/2026-03/nf-sies-2026-05-39744.pdf
  - MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE L'ESPACE *Assises du financement des universités.* [En ligne]. Juin 2026.
    Disponible sur : https://www.vie-publique.fr/files/rapport/pdf/303847.pdf
  - SENAT *Rapport d'information sur les relations stratégiques entre l'État et les universités.* [En ligne]. Octobre 2025.
    Disponible sur : https://www.senat.fr/rap/r25-058/r25-0581.pdf

Groupe Caisse des Dépôts
56, rue de Lille
75356 Paris
T 01 58 50 00 00

caissedesdepots.fr

Caisse des Dépôts
GROUPE

Ensemble, faisons grandir la France