



# Pourquoi les universités transforment-elles la ville ?

**Hélène Dang Vu**

Les exemples d'universités impliquées dans d'ambitieuses opérations urbaines et immobilières sont très nombreux. À Philadelphie, l'University of Pennsylvania mène depuis le milieu de la décennie 1990 une politique de renouvellement urbain de West Philadelphia. En Belgique, l'université catholique de Louvain qui avait créé une ville nouvelle à la toute fin de la décennie 1960, continue toujours à en être le principal promoteur. En France, l'engouement des universités pour l'opération Campus en 2008 a mis en évidence leur intérêt renouvelé pour les questions urbaines et d'aménagement universitaire. Pourtant, cela a de quoi surprendre. L'université a certes toujours été un acteur urbain en tant qu'attribut majeur de la ville, et aujourd'hui sans aucun doute en tant que marqueur métropolitain. Mais pourquoi certaines d'entre elles consacrent-elles autant d'énergie et de moyens dans un champ d'action qui semble pourtant très éloigné de leur fonction première ? Pour le comprendre, les politiques et les projets urbains de dix-huit universités d'Amérique du Nord, du Royaume-Uni, et de Belgique et de cinq opérations françaises d'aménagement universitaire ont été analysés entre 2007 et 2011. Cet examen s'appuie sur des observations directes, des analyses documentaires et une série d'entretiens qualitatifs semi-directifs. Pour l'essentiel, soixante-seize entretiens ont été réalisés auprès de responsables de services des universités en charge de la gestion, de l'agrandissement et de l'aménagement des parcs immobiliers universitaires, mais aussi des relations avec les partenaires sociaux, gouvernementaux et industriels. Des acteurs locaux extérieurs aux universités, impliqués dans ou par leurs actions urbaines, ont également été interrogés<sup>1</sup>.

## Liste des universités dont les politiques et actions urbaines ont été analysées

<b>Montréal</b>	<b>Université de Montréal, université du Québec à Montréal, McGill University, Concordia</b>
<b>États-Unis</b>	<b>Columbia University, Penn University, George Washington University (GWU), University of California in Los Angeles (UCLA), University of Southern California (USC), University of California in San Francisco (UCSF), San Francisco State University (SFSU)</b>
<b>Royaume-Uni</b>	<b>University of Glasgow, University of Edinburgh, University College Dublin (UCD), University of Manchester, London School of Economics (LSE), London Metropolitan University</b>
<b>Belgique</b>	<b>Université catholique de Louvain</b>
<b>France</b>	<b>Université Paris 11, Pres UniverSud, université Marne-la-Vallée, Pres Paris Est, université Paris Diderot, université de Strasbourg, Pres université de Lyon</b>

C'est sur cette base que quatre mobiles d'actions majeurs de l'université-produit urbain ont été identifiés, mettant en évidence la diversité des modes d'actions d'une figure de l'université en quête de compétitivité et les contraintes que ce jeu lui impose.

## Quatre mobiles d'action...

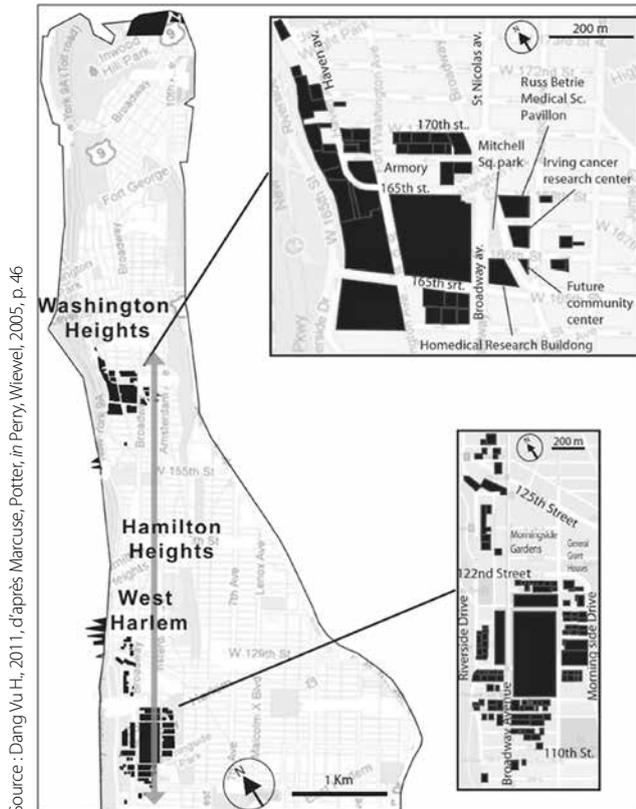
S'agrandir

Une université adopte le rôle de producteur urbain lorsqu'elle agrandit ou aménage son campus pour créer de nouveaux locaux ou pour les adapter aux pratiques actuelles d'enseignement et de recherche. L'exemple

1. La liste des entretiens réalisés est placée en annexe de l'article.

du projet de Columbia University à New York est tout à fait remarquable à cet égard. Columbia construit actuellement un nouveau campus de près de sept hectares dans le quartier de West Harlem (île de Manhattan), au nord de son campus d'origine.

### Une expansion longitudinale de Columbia University sur l'île de Manhattan



Source : Dang Yu H., 2011, d'après Marcuse, Potter, in Perry, Wiewel, 2005, p. 46

Cependant, il n'est pas question ici d'un simple campus. Le projet que pilote Columbia est bien plus ambitieux : c'est un projet de renouvellement urbain qui doit faire de West Harlem un nouveau quartier, rebaptisé pour l'occasion Manhattanville. Dans ce quartier populaire et anciennement industriel de West Harlem, Columbia prévoit, en complément de ses bâtiments universitaires, l'implantation de commerces, la création de nouveaux logements, mais aussi le réaménagement des espaces publics, l'élargissement des trottoirs, la rénovation des façades lorsqu'elles sont conservées. Plus avant, l'université annonce que ce nouveau quartier devrait permettre une meilleure liaison entre les quais de l'Hudson river, pour l'instant peu valorisés mais pour lesquels des projets sont aussi en cours (cf. Harlem Piers project<sup>2</sup>), et Central Harlem, grâce au renforcement

2. Le projet d'aménagement des berges de l'Hudson est présenté dans le West Harlem Master Plan, élaboré par la New York city economic development corporation, 2002.

de la 125<sup>e</sup> rue comme axe structurant l'île d'est en ouest. À cet effet, la rue devrait faire l'objet d'aménagements incitant la déambulation piétonne par la matérialisation d'une promenade plantée et commerçante. Le discours est donc généreux. Pourtant, le projet s'est longtemps heurté aux contestations et mobilisations des communautés locales qui s'inquiètent de l'ampleur de l'extension de l'université dans leur quartier. Organisées sous formes d'associations et groupes d'intérêts, elles ont fait pression sur Columbia, mais aussi sur les élus locaux pour arrêter le projet. Des manifestations, *sittings*, conférences de presse ont été organisés entre 2004 et 2011 par différentes associations, de restaurateurs, d'exploitants commerciaux, de locataires, ainsi que des sous-groupes par bloc d'immeubles et même une association d'étudiants de Columbia<sup>3</sup>.

Ces associations s'étaient en outre ralliées à d'autres communautés de Harlem et à d'autres villes, comme Philadelphie, pour lutter contre le processus de « gentrification » des quartiers centraux des villes américaines<sup>4</sup>. Ces contestations ont considérablement retardé le projet, mais n'ont finalement pas empêché les chantiers de démarrer. L'image de l'université a toutefois été entachée par cette affaire. Plus encore, ce projet et les mobilisations qu'il a suscitées, met en évidence le rôle et les responsabilités de l'université vis-à-vis du territoire d'accueil. On remarquera que Columbia n'est pas interpellée ici en tant que centre de formation et de recherche, mais bien en tant qu'aménageur urbain à part entière, car elle assure la maîtrise d'ouvrage d'un projet urbain complexe qui va transformer durablement le quartier dans lequel elle s'implante.

### Assurer la *pax urbana*

Les universités aux États-Unis essayent d'éviter ces conflits en ménageant au mieux les acteurs locaux. C'est la raison pour laquelle George Washington University (GWU) à Washington DC, a adopté une approche participative pour modifier son plan de développement à partir des requêtes des communautés résidentes. Elle intervient donc de façon volontaire dans le jeu local urbain. On dira dans ce cas que l'université endosse le rôle de producteur urbain pour s'assurer la *pax urbana*. La pression exercée par les acteurs publics et par les résidents sur GWU est plus forte encore que partout ailleurs en raison de sa loca-

3. Les groupes suivants ont été répertoriés : Harlem Tenants Council, Tenants Alliance, the West Harlem Coalition, 638 West 131 Hint House Artist Collective, Columbia University's Student Coalition on Expansion and Gentrification, Designed Environment for Experiential Learning, the 121<sup>st</sup>-122<sup>nd</sup> streets block association, 3289 Broadway tenants association.

4. Ce terme est directement emprunté des entretiens auprès de Coalition to Preserve Community et Tenants Alliance, et de leurs lettres et rapports.



Affiche de protestation sur la façade des hangars d'une société de stockage dans West Harlem : « Stop Columbia ! Nous ne serons pas mis dehors ! »

lisation en plein cœur de la capitale fédérale. Plusieurs autorités contrôlent les plans de développement de l'université, parmi lesquelles la commission consultative de quartier (Advisory Neighborhood Commission – ANC<sup>5</sup>). Cet organe qui n'existe qu'à Washington DC influe particulièrement sur les décisions de la Ville, et ce bien qu'elle ne détienne aucun pouvoir exécutif. Tous projets d'aménagement et de nouvelles constructions sont examinés par les commissaires, des résidents élus pour représenter leur quartier. Ils sont consultés sur l'ensemble des politiques et des opérations qui affectent leur quartier, de la question des transports à la réglementation des licences de spiritueux, en passant par la réglementation de l'usage du sol, le ramassage des ordures ou la politique sécuritaire. Le plan de développement de l'université passe donc devant cette commission consultative de quartier, et si elle ne

peut empêcher la réalisation de ce projet de développement par la loi, elle influence très fortement les décisions du district de Columbia. Le plan de développement de l'université a ainsi dû recevoir l'aval de la commission pour pouvoir obtenir les permis de construire et les dérogations de *zoning* nécessaires. Outre la commission consultative de quartier, la Ville et même l'État fédéral ont un droit de regard sur les projets de développement de l'université. En dépit de son statut privé, GWU est tenue de « se comporter de manière aussi exemplaire que si elle était une organisation nationale » explique le bureau des projets immobiliers, tout en respectant la législation du district<sup>6</sup>.

5. Il existe 37 ANC pour représenter les 127 quartiers de Washington DC.

6. Entretien du directeur manager du service Real Estate au bureau executive vice president, GWU, 11 juillet 2008.

L'État fédéral, qui a exceptionnellement le droit d'intervenir dans les affaires locales<sup>7</sup>, tient à l'exemplarité du comportement de cette université prestigieuse. Du point de vue de la ville, GWU doit être d'autant plus irréprochable qu'elle occupe des surfaces très importantes dans un quartier extrêmement attractif tout en contribuant très peu aux finances locales : le statut d'organisation *non profit* des universités privées les exempte de la plupart des taxes locales ; elles constituent en conséquence un manque à gagner pour les collectivités qui les accueillent. Dans ce parcours contraint, l'avis des communautés locales n'est pas sans importance. Le District, la Ville et l'ANC y seront très sensibles. Il est donc important pour l'université de ne pas entrer en conflit avec les résidents, d'assurer la *pax urbana* avec l'ensemble des acteurs locaux pour faire valider ses projets de développement.

Les universités nord-américaines anticipent aussi de cette manière les pressions des collectivités en s'engageant de la façon la plus visible possible dans le développement local. Il faut montrer qu'en dépit de leurs exemptions d'impôts locaux, elles contribuent malgré tout au bien commun en assumant directement des prestations pour le public. Certaines grandes universités n'hésitent pas à acheter cette *pax urbana* en versant une contribution à la ville : c'est le cas de Harvard University qui alloue chaque année à la ville de Cambridge près de 1,5 million de dollars (Martel, 2006).

En Europe aussi, certaines universités essayent de montrer qu'elles sont « des bons voisins », même si cela n'est pas aussi systématique qu'en Amérique du Nord. Les universités au Royaume-Uni concentrent d'ailleurs plutôt leurs actions auprès de leur communauté étudiante qu'auprès des communautés résidentes. Toutefois, l'engagement des étudiants auprès des communautés locales est encouragé par les universités au Royaume-Uni : cela fait partie du rôle de l'université de former des citoyens responsables et volontaires. C'est donc davantage dans un but éducatif et moins pour s'assurer les bonnes grâces des acteurs locaux, que les universités au Royaume-Uni vont soutenir des initiatives étudiantes auprès des communautés.

#### Soigner son image

Les universités sont aussi amenées à jouer le rôle de producteur urbain pour assurer des conditions d'accueil les plus favorables possibles à leur communauté et inciter les étudiants et chercheurs à choisir leur établissement. Le campus est alors entendu comme un critère d'excellence qu'il faut soigner, et ce d'autant plus qu'il porte l'image de

l'établissement ; c'est en grande partie par le campus que l'université se donne à voir. C'était d'ailleurs aussi l'idée défendue en France dans l'opération Campus : faire des lauréats les vitrines de l'université française, pour attirer les meilleurs étudiants et chercheurs. S'il s'agit d'une préoccupation commune à toutes les universités en Europe et en Amérique du Nord, les enjeux ne sont pas identiques.

En France, le ministère de la Recherche et de l'enseignement a diagnostiqué dans son rapport préfigurant l'opération Campus en 2008 un déficit d'image des universités françaises sur la scène internationale, en raison de la modestie et de l'état sommaire de leurs campus. Aux États-Unis, les universités se préoccupent tout autant, voire davantage, de leur image, mais dans un autre contexte. Les universités les plus prestigieuses sont bien dotées, mais celles qui sont situées en centre urbain sont confrontées dans de nombreux cas à la paupérisation des quartiers avoisinants. Un écart s'est alors parfois creusé entre d'un côté la communauté universitaire, composée d'un personnel hautement qualifié et d'étudiants souvent issus de banlieues privilégiées, et de l'autre les habitants, qui avoisinent le campus et rencontrent des difficultés économiques et sociales. Bâti dégradé, manque d'entretien des espaces publics, problèmes d'insécurité participent à la mauvaise image de ces quartiers résidentiels (Rodin, 2007). Pour les universités, ces contrastes sont problématiques, car ils inquiètent les familles des étudiants et sont l'objet de tensions entre les communautés. C'est d'ailleurs une des raisons du rejet du projet de Columbia par les communautés locales de West Harlem : pour elles, la programmation de Manhattanville cherche à « blanchir » le quartier. Au-delà de ces accusations, il est indéniable que Columbia souhaite dissocier son nouveau campus du nom de Harlem. Le nom de Manhattanville, les projections d'immeubles translucides, les rues traversantes et arborées polissent l'image du quartier et offrent une représentation rassurante pour les familles des étudiants.

D'une toute autre manière, l'University of Pennsylvania (Penn), située au cœur de Philadelphie, s'est confrontée à la paupérisation des quartiers environnants. Dans son ouvrage *The university and urban revival: out of the ivory tower and into the streets*, Judith Rodin, qui a été présidente de l'université entre 1994 et 2004, raconte l'état de tension dans lequel se trouvait l'établissement lorsqu'elle a pris ses fonctions. L'auteur relate alors comment une politique volontariste destinée à revitaliser le quartier a été lancée dans la deuxième moitié des années 1990, à la suite de l'assassinat en octobre 1996 d'un chercheur de l'université à la sortie du campus. Cette tragédie faisait suite à un mois de violence pendant lequel une trentaine de vols à main armée avait été signalée et un étudiant avait été blessé. En état de choc, la communauté universitaire s'est alors mobilisée pour porter un ambitieux plan de « revitalisation » du quartier, afin d'éviter que des violences similaires ne se reproduisent et pour assurer des conditions de travail et d'étude décentes. Il

7. Contrairement à toutes les autres villes des États-Unis, le Congrès américain a l'autorité sur le conseil municipal qui n'existe que depuis le Home rule Act de 1973. Il a le droit d'examiner et d'annuler des lois élaborées par la Ville et d'intervenir dans les affaires locales. Le budget de la ville doit aussi être approuvé par le Congrès.

s'agissait aussi pour les responsables stratégiques de l'université de soigner l'image de leur établissement, en montrant d'une part que Penn était une université responsable et surtout que la sécurité de sa communauté était assurée.

La politique de revitalisation (*urban revival policy*) de West Philadelphia prit plusieurs formes. Pour lutter contre l'insécurité, l'université a notamment augmenté les postes de surveillance par caméra et mis en service des points relais assurés par les étudiants. Pour valoriser le quartier, des manifestations culturelles ont été organisées de manière à inviter des résidents extérieurs et non universitaires à se rendre dans le quartier. L'université a aussi incité sa communauté à s'installer dans le quartier pour brasser les couches sociales, en investissant notamment dans les écoles primaires et en menant des campagnes de propreté de l'espace public et d'entretien des maisons. Enfin les résidents ont été consultés pour rédiger un plan de développement. Cette politique de revitalisation de West Philadelphia par Penn, souvent évoquée comme « un cas d'école » lors des entretiens menés dans les universités américaines, n'est toutefois pas un cas unique : d'autres universités se sont engagées de la même manière et dans des contextes similaires, à San Diego, à Atlanta ou encore à Hartford.

#### Se financer

De façon moins attendue, la production urbaine peut aussi être pour les universités une manière de se financer. Parmi les revenus propres que certaines universités génèrent, on compte en effet des revenus issus d'activités de promotions immobilières. Pour ces universités, il s'agit souvent d'un moyen d'exploiter leurs terrains lorsqu'elles sont implantées dans des quartiers centraux de valeur. Les projets immobiliers qu'elles montent ne sont pas ceux de bâtiments universitaires, mais ont une visée purement lucrative. George Washington University (GWU) s'est ainsi engagée dans un projet de promotion immobilière sur l'un de ses terrains, idéalement situé à cinq cents mètres de la Maison-Blanche, juste à la sortie d'une bouche de métro, et libéré avec le déménagement de l'hôpital universitaire. Convaincu du potentiel commercial de ce terrain, le promoteur privé Boston Properties a signé un bail de soixante ans avec l'université pour construire et exploiter un complexe mixte d'appartements, d'espaces commerciaux et de bureaux. De cette façon, l'université bénéficie d'une rente régulière, qui permet de financer une partie de son plan de développement physique (treize hectares de bâtiments académiques et mille lits). Ce type de montage est de plus en plus adopté dans les universités nord-américaines, car il permet non seulement de bénéficier d'une source de revenus stable, mais aussi de contenter les acteurs locaux, notamment les autorités publiques qui, grâce à ces activités commerciales, perçoivent de nouvelles ressources fiscales. Ces projets

constituent, en même temps qu'une source de financement, un gage pour s'assurer de bonnes relations avec les acteurs locaux.

Si le projet du square 54 semble contenter GWU, il faut rappeler que ce type de montage comporte des risques pour l'université, qui ne sait pas négocier les clauses du partenariat auquel elle s'engage. Le scandale financier de l'îlot voyageur de l'université du Québec à Montréal (Uqam) l'a encore rappelé il y a peu, puisque l'Uqam s'est trouvée proche de la faillite après s'être engagée dans un projet de promotion immobilière dont elle n'avait pas anticipé les risques. Cet épisode entraîna des réactions d'autant plus fortes qu'il mettait en évidence la vulnérabilité d'une organisation qui semblait pourtant inébranlable. Les débats qui se sont ouverts au cours de cette affaire interrogeaient finalement l'acceptabilité du risque pour des établissements d'intérêt général. De même, la dévalorisation brutale, deux ans plus tard, des fonds de dotation des universités à la suite de la crise financière de l'automne 2008, suscita des débats similaires. La manière dont les universités se finançaient et les risques induits, là encore, par un outil de financement, ont été interrogés même si cette fois, il ne s'agissait pas de la promotion immobilière mais du recours à l'*endowment*<sup>8</sup>.

#### ... pour une typologie de producteurs urbains

S'agrandir, être en bons termes avec les acteurs locaux, promouvoir son image, trouver des financements, sont donc quatre enjeux partagés par l'ensemble des universités en quête d'attractivité, et qui les amènent à adopter une posture de producteurs urbains. Le campus devient dans cette quête d'attractivité, un nouveau critère d'excellence : d'une part, il met en scène l'université – il est un support de communication efficace –, et d'autre part, il constitue le cadre de vie de sa communauté, et en ce sens est entendu comme un argument pour attirer les étudiants et enseignants-chercheurs les plus brillants. Selon cette logique, le campus n'est plus entendu comme un site universitaire circonscrit, mais comme un environnement aux limites moins strictes, qui se superpose aux territoires vécus de la communauté universitaire dans lesquels elle travaille, étudie, se divertit, etc. Les actions des universités ne concernent donc plus uniquement le site qu'elles occupent, mais visent assez naturellement les quartiers adjacents, voire même l'agglomération dans son ensemble. On considère alors que l'image du territoire est constitutive de celle de l'université. Cette figure de l'université-producteur urbain prend cependant des formes tout à fait multiples, comme l'indique la typologie d'universités-producteurs urbains, réalisée à partir

8. Il s'agit des intérêts des fonds de dotation des universités, gérés par leurs fondations.

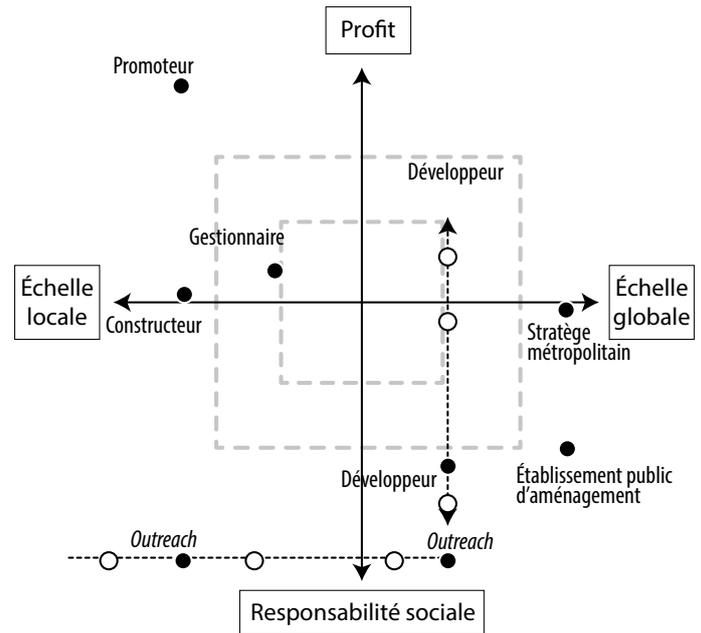
de notre corpus de cas d'étude (Dang Vu, 2012).

### Typologie d'universités-producteurs urbains<sup>9</sup>

Université – producteur urbain	Actions	Exemples
Gestionnaire	Entretien, aménagement, organise son parc immobilier	Glasgow, Dublin, SFSU
Constructeur	Construit ses propres bâtiments	Edinburgh, USC, Manchester
Promoteur	Fait de la promotion urbaine rentable	GWU, Uqam, University of Victoria (Toronto)
Outreach	Ouvre ses services au public, aides les communautés locales	Toutes les universités nord-américaines
Développeur	Aménage des quartiers pour sa promotion et l'usage de sa communauté universitaire	Penn, Columbia, Manchester
Stratège métropolitain	Se positionne comme un acteur de premier ordre du développement de l'agglomération, élabore un schéma d'orientation	Penn, Oxford, Cambridge, Manchester
Établissement d'aménagement	Crée, construit, gère et promeut la ville	Une expérience unique : UCL

Il faut dès lors signaler que cette typologie d'universités-producteurs urbains n'a pas été conçue comme un cadre de classification rigide, car les limites entre les catégories qui la composent ne visent pas une normalisation totale. Il faut plutôt l'entendre comme une analyse synthétique des opérations et politiques urbaines que nous avons pu observer au cours de la recherche. Pour éviter de graduer les profils de producteurs urbains selon un degré supposé d'investissement global des établissements dans la production urbaine – ce qui n'est pas possible –, nous préférons représenter cette typologie d'universités-producteurs sous la forme d'un graphe qui montre la diversité de cette posture en fonction des échelles d'actions et des objectifs – de rentabilité ou de solidarité – des actions menées.

### Graphe de la typologie d'universités-producteurs urbains



Sur ce graphe, deux profils s'opposent très fortement : l'université-promoteur et l'université-établissement public d'aménagement. Pour ces deux profils, les échelles d'actions sont opposées – le premier agit à l'échelle du bâtiment, le second de la ville – et les motivations sont aussi contraires – le premier cherche à générer des profits, tandis que le second s'approche d'une démarche d'action publique. Certains profils n'ont par ailleurs pas d'échelle ou d'objectifs prédéfinis, à l'instar des universités-outreach et des universités-développeurs. Les actions de l'université-outreach peuvent en effet être menées à des échelles très variées, comme l'indique la ligne horizontale dessinée sur le graphe : il peut s'agir d'actions de nettoyage de rues très ciblées dans un quartier, jusqu'à l'ouverture d'un dispensaire médical qui accueille des patients venus de toute l'agglomération pour bénéficier de soins gratuits. De même, les universités-développeurs glissent dans ce graphe le long d'un axe vertical, car les actions de ce profil de producteur urbain peuvent avoir des visées plus ou moins lucratives ou solidaires. Par exemple, la politique de Penn en faveur de la revitalisation de West Philadelphia n'avait pas pour objectif d'être rentable, mais d'améliorer les conditions de vie dans le quartier, au point finalement d'adopter une posture très similaire à celle de l'université-outreach. À l'inverse, le projet de renouvellement de Manhattanville engagé par Columbia s'accompagne d'opérations immobilières lucratives pour le promoteur et pour l'université. Il est de toute façon difficile de classer totalement ces productions urbaines selon cet axe profit/

9. On remarquera que les universités françaises ont été volontairement exclues de cette typologie. Il est encore trop tôt pour classer des universités dans cette typologie de producteurs urbains car elles viennent tout juste d'obtenir leur autonomie et donc portent depuis peu leurs propres actions, projets et politiques urbaines.

responsabilité sociale, car les objectifs ne sont jamais définis selon ces termes.

### Des facteurs de variation

La posture de ces universités-producteurs urbains varie alors en fonction de nombreux paramètres, parmi lesquels, bien sûr, comptent la sensibilité et la « vision » de responsables stratégiques de l'université. L'implication de Penn University dans West Philadelphia en tant qu'université-*oureach* à la fin de la décennie 1990 n'est certainement pas sans lien avec la biographie de Judith Rodin, présidente de l'université de 1994 à 2004, comme elle l'admet elle-même : « Certainement mon engagement pour la revitalisation de West Philadelphia est lié à ma profonde affection pour la ville, pour le quartier dans lequel j'ai grandi, pour la crédibilité de mon Alma Mater, qui a eu une telle influence sur ma vie<sup>10</sup> » (Rodin, 2007, p. 7). Pour autant, l'implication de cette université tient aussi à beaucoup d'autres facteurs, qui ne sont jamais complètement déterminants, mais sans aucun doute facilitateurs. Dans le cas de Penn par exemple, la conception de l'action publique nord-américaine, ainsi que les capacités financière et organisationnelle sont autant d'éléments qui ont facilité son engagement en tant qu'université-*oureach*, développeur et stratège métropolitain.

### Contexte d'action : légitimité des universités dans la production urbaine

Le contexte local et national est ainsi un des facteurs qui conditionne le champ d'action de chaque université. Notamment, les acteurs privés ou indépendants ne bénéficient pas de la même légitimité pour agir sur la ville. Aux États-Unis, l'aménagement des villes n'est pas l'apanage des autorités publiques, mais résulte plutôt de la confrontation de groupes d'intérêts multiples. L'espace public en ville est ainsi pensé comme une scène d'expression de la diversité de ces groupes, dont la confrontation doit permettre une juste régulation vers un bien commun (Bouvet, 2005). C'est une approche décentralisée et relative de l'intérêt général : il n'y a pas un intérêt unanime, mais un ensemble contrasté regroupant des intérêts multiples et divergents. Il est donc légitime que les universités, comme tout autre acteur d'ailleurs, mènent des actions d'intérêt général et agissent sur la ville.

10. Version originale : "Certainly my commitment to the revitalization of West Philadelphia had to do with deep affection for the city and the neighbourhood in which I had grown up and for the credibility of my Alma Mater, which had been so critical in shaping my life."

Ce cadre d'action contraste bien évidemment avec celui de la France, où l'intérêt général est, contrairement à la philosophie pluraliste américaine, encore très largement entendu comme du monopole de l'État et des institutions publiques élues. L'État est perçu comme « l'arbitre », le « guide », comme l'« administrateur de la société pluraliste », ou encore comme l'« instrument de la solidarité nationale » (Rangeon, 1986). À l'inverse, l'implication d'organisations autonomes et surtout privées dans le champ de l'action publique semble suspect et encore peu légitime. Toutefois, le cadre de l'action publique s'assouplit. L'affirmation du projet comme mode de production de la ville, associée à la recomposition des agendas urbains, permettent l'émergence de nouveaux acteurs urbains autonomes, de statut mixte ou privé.

Au Royaume-Uni, l'action publique est pensée différemment : contrairement aux conceptions américaines, les pouvoirs publics gardent la main sur l'action publique tout en obligeant les acteurs privés à participer à l'intérêt général. La section 106 agreement (S106) issue du Town and Country Planning Act de 1990, oblige par exemple les universités engagées dans un projet immobilier ou d'aménagement, comme tout autre promoteur, à contribuer à des opérations d'aménagement d'intérêt général. L'objectif recherché de la S106 est de compenser les externalités négatives causées par la modification du *zoning* selon le principe du « pollueur-réparateur ». Les interactions des universités avec les acteurs locaux sont de manière générale encadrées par des procédures très précises. Elles se résument pour l'essentiel à informer les communautés résidentes des plans de développement de l'université et à les soumettre à la commune pour réajuster ou non le *zoning* et délivrer les permis de construire. L'action de chacun, universités comprises, en tant qu'organisations autonomes, est ainsi normée, inscrite dans une procédure légale.

Cela étant, la diversité des contextes ne suffit pas à expliquer complètement la variété des formes d'actions des universités dans la ville. Au sein d'un même pays, d'une même ville, et même selon les époques pour un même établissement, on relève de multiples postures. D'autres facteurs endogènes doivent donc encore être pris en considération, parmi lesquels les capacités financières et très certainement aussi organisationnelles des établissements.

### Les moyens financiers

C'est un fait, les universités n'ont pas les mêmes capacités financières, ce qui peut déterminer, en partie du moins, leurs capacités d'action dans la ville. L'analyse comparée des rapports financiers annuels ainsi que des audits d'une dizaine d'universités en Amérique du Nord

et en Europe<sup>11 12</sup>, montre que les universités prestigieuses américaines bénéficient d'un budget de quatre à six fois supérieur à ceux des universités européennes alors que la taille de leurs effectifs globaux ne sont qu'au plus, deux fois supérieurs<sup>13</sup>.

Il est cependant difficile d'établir une corrélation directe entre le volume budgétaire des universités et leur engagement dans la production urbaine : l'UCL est l'université-producteur urbain la plus engagée de notre typologie alors qu'elle est bien moins dotée que ses homologues

---

11. Le détail de cette analyse comparée des budgets et formes de financement des universités fait l'objet d'un article actuellement soumis à la revue *Espaces et Sociétés*.

12. Rapports financiers analysés :

– Arizona State University, 2009, financial report, [en ligne] disponible au format PDF sur : [www.asu.edu/fs/documents/annual\\_reports/ASU\\_2009\\_Financial\\_Report.PDF](http://www.asu.edu/fs/documents/annual_reports/ASU_2009_Financial_Report.PDF), [réf. du 8 août 2010].

– Deloitte, Touch (2009), *Financial statements of The royal institution for the advancement of learning McGill University*, 31 mai, [en ligne] disponible au format PDF sur : [www.mcgill.ca/files/vpadmin/742041-McGill-University-Client-09.PDF](http://www.mcgill.ca/files/vpadmin/742041-McGill-University-Client-09.PDF), [réf. du 9 août 2010].

– Deloitte, Touch, (2009), *État financier de l'Université de Montréal*, 31 mai, [en ligne] disponible au format PDF sur : [http://www.fin.umontreal.ca/documents/etats-financiers/ef\\_udem\\_2009.PDF](http://www.fin.umontreal.ca/documents/etats-financiers/ef_udem_2009.PDF), [réf. du 10 août 2010].

– The trustees of Columbia University in the City of New York, (2009), *Consolidated Financial Statements, June 30, 2009 and 2008*, [en ligne] disponible au format PDF sur : [www.finance.columbia.edu/controller/resources/financials2009.pdf](http://www.finance.columbia.edu/controller/resources/financials2009.pdf), [réf. du 4 août 2010].

– The trustees of Columbia University in the City of New York, (2009), *Consolidated Financial Statements, June 30, 2009 and 2008*, New York, Pricewaterhouse Coopers LLP, [en ligne] disponible au format PDF sur : [www.finance.columbia.edu/controller/resources/financials2009.PDF](http://www.finance.columbia.edu/controller/resources/financials2009.PDF), [réf. du 4 août 2010].

– Université de Strasbourg, (2009), *Budget 2009. Recettes*, [en ligne] disponible au format PDF sur : [www.unistra.fr/uploads/media/recettes\\_uds.PDF](http://www.unistra.fr/uploads/media/recettes_uds.PDF), [réf. du 7 août 2010].

– Université catholique de Louvain, (2009), *Rapport d'activités 2008-2009*, Louvain-la-Neuve, Direction du développement institutionnel et culturel, juillet, [en ligne] disponible sur : [www.uclouvain.be/262842.html](http://www.uclouvain.be/262842.html), [réf. du 12 août 2010].

– « L », (2009), *Annual accounts for the year ended 31 July 2009*, [en ligne] disponible au format PDF sur : <http://www2.lse.ac.uk/intranet/LSEServices/.../PDF/2009AnnualAccounts.PDF>, [réf. du 15 août 2010].

– UCLA, (2009), *Annual financial report 2008-2009*, [en ligne] disponible au format PDF sur : <http://www.accounting.ucla.edu/09annual/report.PDF>, [réf. du 13 août 2010].

– The University of Edinburgh, *Reports and Financial Statements for the year to 31 July 2009*, [en ligne] disponible au format PDF sur : [https://www.wiki.ed.ac.uk/download/attachments/68630228/uoereports\\_fin\\_statements\\_08-09.PDF](https://www.wiki.ed.ac.uk/download/attachments/68630228/uoereports_fin_statements_08-09.PDF), [réf. du 17 août 2010].

– Penn University, (2009), *Financial report 2008-2009*, 30 juin, [en ligne] disponible au format PDF sur : [http://www.finance.upenn.edu/vpfinance/AnnualRpt/Financial\\_Report\\_09.PDF](http://www.finance.upenn.edu/vpfinance/AnnualRpt/Financial_Report_09.PDF), [réf. du 18 août 2010].

13. On remarquera cependant que pour un nombre quasi équivalent d'étudiants entre l'université de Strasbourg et l'UCLA, l'université américaine compte le double de personnels académiques, et un personnel administratif cinq fois plus nombreux ; la masse salariale de l'UCLA est donc bien plus importante que celle de l'université de Strasbourg.

américaines ; les recettes annuelles de l'UCL atteignaient à peine 440 millions d'euros au 27 mai 2009<sup>14</sup> contre plus de 3 milliards de dollars pour son homologue américaine pour la même année. Si l'UCL est aujourd'hui un cas unique d'université-établissement public d'aménagement, elle l'est devenue d'abord parce qu'il y a eu un évènement exceptionnel – l'exclusion de la communauté francophone de l'université de Leuven en 1968 –, mais aussi grâce à l'existence d'un service *ad hoc*, en charge des affaires urbaines. Cette instance a su créer des opportunités et « profiter des interstices laissés par le jeu institutionnel, à l'intérieur desquels elle [a cherché] à développer sa logique d'action » (Remy, 1996, p. 223). Au vu de cet exemple, mais aussi de celui de Penn et de sa division *Facilities and Real estate services*, une quasi-agence d'urbanisme créée là aussi *ad hoc* pour monter les projets urbains de l'université, on comprend que le jeu organisationnel des universités constitue une autre variable qui détermine en partie leurs postures dans la ville.

## Enjeux d'organisation

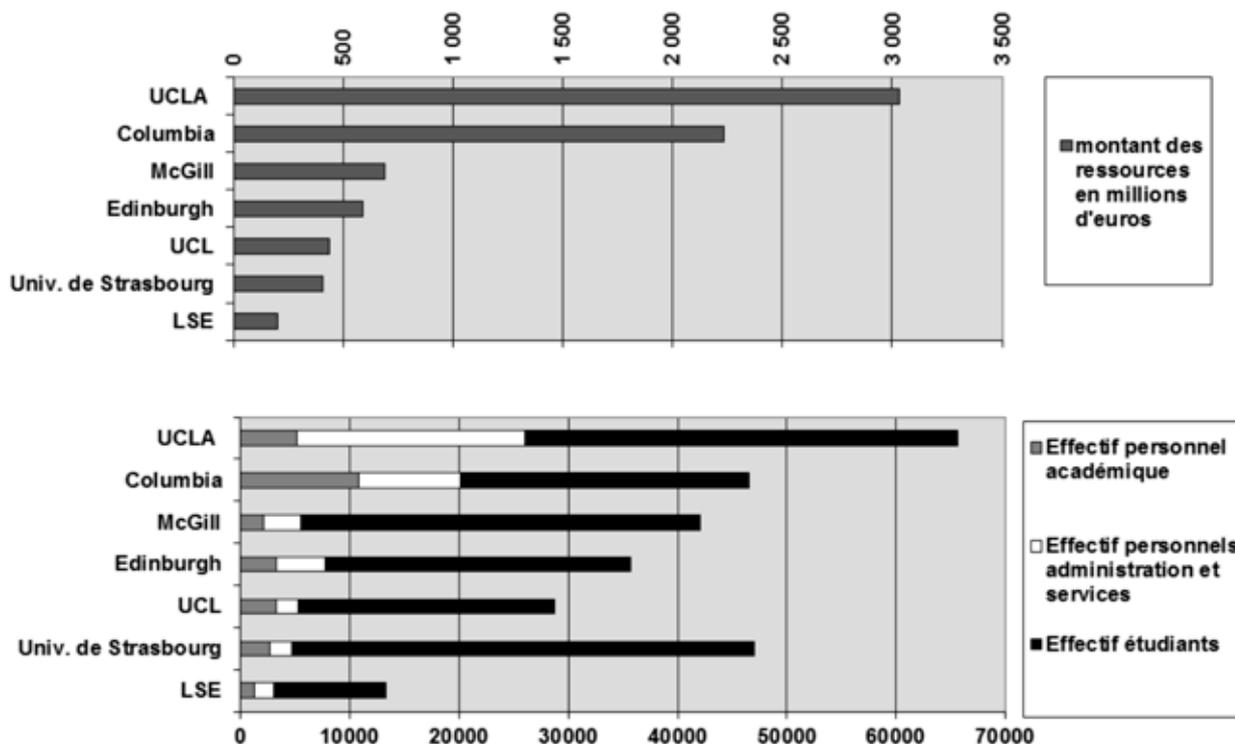
Seules quelques pistes de réflexions et remarques seront ici évoquées, car l'échelle d'analyse retenue dans cette recherche (celle des stratégies des universités et des politiques nationales d'enseignement supérieur), ne permet pas d'« entrer » suffisamment dans l'organisation universitaire et d'identifier pour chacune d'entre elles les rouages et les cheminements d'action. Cela étant, les entretiens réalisés font déjà état d'inégales capacités de réactions des universités, et notamment de temporalités d'actions immobilières très différentes. Le directeur associé du service promotion immobilière d'UCLA relatait par exemple la lenteur des procédures auxquelles il devait se plier pour chaque opération et les difficultés que cela pose pour réagir à temps sur un marché immobilier concurrentiel :

« Certaines fois, notre plus gros problème, c'est juste que nous ne pouvons pas réagir, engager la procédure, avancer dans la transaction, aussi vite que les autres organisations du secteur privé. [...] Toute la procédure est tellement plus lente. Il y a des conseils, des votes, des expertises et contre-expertises. Nous devons automatiquement obtenir l'approbation de l'université de Californie. Tout ça rend les choses difficiles pour nous. Il y a beaucoup d'immeubles que nous aimerions acheter mais parce que nous ne pouvons pas réagir vite, nous n'en faisons pas l'acquisition. En revanche, notre atout par rapport au secteur privé, c'est que parfois les autres acheteurs ne sont pas aussi qualifiés que l'université pour clore la transaction. Donc pour un vendeur, c'est intéressant d'avoir un acheteur aussi fort, com-

---

14. Rapports financiers annuels de l'UCL et Columbia University déjà cités.

### Taille des universités selon leur volume budgétaire et leurs effectifs d'étudiants, de personnels académiques et administratifs en 2009



Le graphique présentant les ressources des universités a été réalisé à partir des rapports financiers annuels des universités déjà cités. Et les effectifs d'étudiants et de personnels sont ceux annoncés par les universités dans leur brochure de présentation ou dans leurs rapports annuels de 2009.

pétent et qui peut tout de suite arriver à un accord. [...] Nous avons essayé d'être plus proactifs. Mais c'est un peu dans la nature de notre type d'organisation, en particulier dans le cas de l'UCLA, qui est une énorme organisation. » (Entretien avec le directeur associé du service Real Estate, UCLA, 21 août 2008).

L'organisation « multicampus » de l'University of California et leur gestion centralisée ralentirait et limiterait ainsi considérablement l'action immobilière de UCLA. Chaque campus bénéficie d'une relative autonomie dans le système, mais dès lors que le coût d'un projet dépasse un seuil plancher, l'administration locale doit engager une procédure pour recevoir l'aval de l'administration centrale.

« Si la valeur de la transaction est en dessous de 200-300 000 \$ pour une location d'un an, au total, nous pouvons signer le contrat ici. Mais si la transaction est plus importante, alors c'est là que le *board of regents* peut dire, "vous devez nous justifier ces frais, vous devez nous faire parvenir les documents" et nous devons engager la procédure en entier. Ceci se traduit par l'addition de petits délais. Le *board of regents* n'a jamais refusé, du moins, ce n'est jamais arrivé que nous achetions tel ou tel immeuble. Mais en imaginant que nous ayons besoin d'un immeuble

au coût de 5-6 millions de dollars, à partir du moment où nous justifions ce besoin et l'intérêt de cette entreprise, le *board of regents* ne refusera jamais. » (Idem).

À l'inverse, d'autres services de promotion immobilière rencontrés lors de cette recherche ont déclaré ne pas avoir de difficultés à réagir rapidement aux opportunités du marché immobilier. Toujours en Californie, le vice-président de la promotion immobilière de l'University of South California (USC) assurait lors d'un entretien une très bonne réactivité de ses services.

« C'est très direct. On m'apporte des propriétés et je les mets en contact avec ma directrice aux acquisitions. Elle a le réseau de tous les agents immobiliers et courtiers à qui elle peut proposer n'importe quelle sorte de propriétés. Elle me fait très rapidement une proposition. Je vais alors immédiatement voir mon chef qui en discute avec le président et l'administration et s'il pense que c'est une bonne idée, on engage la transaction. On peut procéder de la sorte car nous avons vraiment une toute petite équipe et nous pouvons prendre une décision en quelques jours. » (Entretien avec un associé senior à la vice-présidence du service Real Estate and Asset Management, USC, 18 août 2008).

D'une autre manière et dans un autre contexte, le service de développement immobilier de l'University of



Lydie Lecarpentier/REA

Edinburgh ne considérait pas que la lenteur des procédures était handicapante, dans la mesure où le marché immobilier lui-même, surtout lorsqu'il est question d'opérations de tailles aussi importantes, n'est pas plus réactif.

« L'acquisition et la vente de produits fonciers et immobiliers ne se réalisent pas du jour au lendemain. Elles nécessitent de longues négociations en amont entre l'acheteur et le vendeur et les candidats ne sont pas si nombreux. Le temps de réaction n'est pas un problème réel. » (Entretien avec un manager Estate Development au département Estates and Buildings, University of Edinburgh, 18 février 2009).

Au contraire, ils estiment que ces étapes leur permettent de s'assurer que les projets menés sont en cohérence les uns avec les autres et qu'ils s'inscrivent dans une même stratégie globale. La diversité de ces témoignages suggère que l'organisation de l'université, l'indépendance des services en charge des projets immobiliers et d'aménagement et le mode opératoire ne sont pas sans conséquence sur les opérations menées par l'université.

Enfin, de manière plus radicale encore, les témoignages des membres de l'UCL ayant participé à la création de Louvain-la-Neuve<sup>15</sup> soulignent l'importance jouée par l'organisation des services en charge du projet. Tout en insistant sur l'impossibilité de considérer Louvain-la-Neuve comme un exemple à reproduire, J.-M. Lechat revient dans son ouvrage sur les enseignements de cette expérience, et en particulier sur le « management de l'opération »

(Lechat, 2006, p. 587). Il explique que si les principes stratégiques adoptés par les porteurs du projet ne sauraient être exemplaires, car ils résultent d'un contexte historique et politique bien trop particulier, en revanche, la méthode de management de Michel Woitrin est riche d'enseignements. Selon l'auteur, l'administrateur général a été particulièrement clairvoyant en se montrant attentif au choix des chefs de projets et en optant pour des organigrammes souples. Il délégua d'importants pouvoirs de décision à des adjoints convaincus par le projet et capables de motiver l'ensemble des services dont ils étaient responsables. Quant aux organigrammes des services, ils étaient flexibles pour donner des marges de manœuvre et favoriser la réactivité de ses membres. La mise à profit des réseaux de connaissances des cadres en charge des opérations a d'ailleurs été essentielle aux montages et à la conduite des projets pour obtenir les soutiens politiques et financiers de la part des multiples gouvernements, trouver des partenaires et négocier avec l'ensemble de ces acteurs. L'auteur explique que cette grande souplesse de l'organisation aurait permis à l'université de s'adapter aux besoins des différents stades d'avancement du projet. En contrepartie, concède-t-il, certains cadres ont pu se sentir utilisés par l'administration centrale de l'UCL, car elle n'hésitait pas à se séparer de ceux dont Michel Woitrin estimait ne plus avoir besoin. Dans l'esprit de l'administrateur général, le « cap » devait être gardé, car seul l'intérêt de la mission prévalait. Si la structure a évolué au cours de l'avancement et en fonction de la maturation de l'opération – l'organigramme du service des transferts a mis plusieurs années avant d'être stabilisé et fut finalement complètement revu en 1981 lors de la restructuration généré-

15. Entretiens menés à l'UCL du 26 et 27 novembre 2008.

rale de l'administration –, des principes ont été maintenus sur le temps long. En effet, même si les services et leurs membres ont évolué et se sont transformés, le noyau de l'équipe demeure et continue à défendre les principes qu'il estime fondateurs. La longueur du mandat de l'administrateur général lui confère en outre un avantage réel face à des responsables publics ou privés qui eux, ont des mandats relativement courts (2-4 ans) : le mandat de Michel Woitrin avait été limité à soixante-cinq ans, ce qui revenait à ne pas lui donner de limite. Ainsi pendant vingt et un ans, de 1963 à 1984, l'administrateur général et son équipe ont assuré la continuité des opérations. Un mandat si long est extraordinaire et aucune des universités étudiées ne tolérerait un tel « despotisme ». Toutefois, cette expérience rappelle que la temporalité d'un projet urbain dépasse très largement celle d'un mandat classique d'un élu, et soulève la question de la permanence des chefs d'équipe en charge de la stratégie de développement de l'établissement et de sa mise en œuvre.

Il n'existe donc pas de facteur unique, mais une conjonction de conditions financières, organisationnelles, cognitives et juridiques, qui favorise très certainement l'entrée des universités dans la production urbaine. Le contexte d'action, bien qu'important et nécessaire dans l'analyse de chaque opération ou politique menée par l'université, ne peut être utilisé comme une variable discriminante, car justement chaque opération renvoie à un contexte particulier. La capacité de financement est assurément un facteur qui détermine l'engagement des universités dans la production urbaine, mais il n'est pas suffisant. La forme de gouvernance des universités, enfin, informe sur les marges de manœuvre des services stratégiques des universités et sur leur capacité à adapter leurs actions aux opportunités et aux besoins du moment.

## Et en France ?

Compte tenu de ces quelques conclusions, peut-on alors penser qu'en France les conditions sont réunies pour que les universités agissent comme des producteurs urbains ? Déjà, à l'occasion de l'opération Campus, elles ont défendu au sein des pôles de recherche et d'enseignement supérieur (Pres), des projets qui les mettaient en position de producteurs urbains. Certains Pres comme celui de l'université de Lyon se sont même appropriés le discours d'une université-stratège métropolitain en élaborant conjointement avec l'agence d'urbanisme de Lyon un schéma de développement universitaire à l'échelle du Grand Lyon. Est-ce que ces intentions se sont traduites en actions concrètes ? Il est encore difficile de le dire. Les opérations immobilières et d'aménagement portées par les universités et les Pres en France sont encore à des stades trop amont pour que nous puissions les classer dans cette typologie ou pour affirmer l'apparition d'un modèle

à la française d'université-producteur urbain.

Toutefois, on note quelques singularités, et notamment la présence récurrente de la Caisse des dépôts (CDC) dans les opérations immobilières des universités françaises. Forte de son expérience dans les grands plans d'aménagement, d'aide auprès des collectivités locales, de ses multiples filiales spécialisées, et parce qu'elle est un groupe public aux missions d'intérêt général, la CDC apparaît comme un partenaire rassurant pour l'université. Les montages des opérations à Lyon et à Bordeaux en font la démonstration : les Pres ont préféré s'associer à la CDC et aux collectivités locales (principalement la Région), plutôt que de monter des partenariats public-privé avec des grands groupes industriels. Nous ne saurions dire s'il s'agit d'une phase transitoire qui durera le temps que les universités se dotent des compétences et expériences nécessaires pour agir et porter seules les actions de production urbaine, ou s'il s'agit d'une figure française de l'université-producteur urbain. L'université-producteur urbain serait alors une figure partenariale : au lieu d'internaliser les compétences nécessaires pour participer à la production urbaine, l'université s'appuierait sur celles de la CDC. Ces deux hypothèses ne sont d'ailleurs pas antagoniques. Selon les situations, la taille de l'université, le type d'actions, leur degré de complexité aussi, l'université pourrait choisir de porter son action seule ou avec l'appui de la CDC.

Il reste donc encore de nombreuses incertitudes quant à la forme que prendra la figure de l'université-producteur en France, et ce notamment en raison de l'inachèvement du processus d'affirmation de l'université en tant qu'acteur. Les universités en France sont reconnues comme un niveau organisationnel de référence pour l'action et comme les porteurs légitimes de leurs stratégies de développement ; mais elles semblent encore insuffisamment outillées pour mettre en œuvre ce que la loi leur autorise. En comparaison avec les universités étrangères, les services logistiques qui supportent et permettent de mettre en œuvre les stratégies des universités sont encore peu développés, ce qui limite la portée de leur stratégie. Des ajustements sont encore à prévoir pour qu'en interne, les rapports entre les différents organes de l'université se rodent et pour que la communauté universitaire soutienne davantage le pilotage de l'université. A. Bourdin soulignait lors de la sixième séance du séminaire « Universités et Territoires » organisée par le Puca, le Latts et le CSO<sup>16</sup>, le faible soutien de la communauté universitaire pour les projets portés par leur université. Effectivement, les services chargés des affaires urbaines des universités étrangères producteurs urbains telles que l'UCL à Louvain-la-Neuve ou Penn à Philadelphie, bénéficient d'une réelle légitimité d'action, alors qu'en France, on observe plutôt une distanciation

16. Séance 6 du 13 mai 2011.

entre les services en charge de la stratégie et de la politique de l'université – la présidence de l'établissement – et la base opératoire de l'organisation – enseignants et chercheurs notamment. Ce déficit de soutien peut s'expliquer de différentes façons. Il peut être lié à ce que C. Manifet (2007) décrit comme la différenciation des logiques entre acteurs traditionnellement porteurs des opérations d'aménagement et les universitaires. Il peut aussi exprimer une certaine incrédulité de la communauté universitaire envers les opérations menées, car ces dernières ne suffisent pas à faire de leurs universités des acteurs, ni à valoriser l'excellence de leur formation et de leur recherche. Une autre explication

serait qu'il n'existe pas en France de communautés universitaires à proprement parler : les universitaires forment un corps social, mais ne s'associent pas aussi fortement à leur établissement que dans le cas des universités étrangères, et notamment des prestigieuses universités nord-américaines. Des questions restent donc en suspens quant à l'adoption par les universités françaises des logiques et des modalités d'actions de ces universités-producteurs urbains, dont la particularité est d'être prises dans une double tension entre une intégration croissante dans un marché mondial concurrentiel et une inscription de plus en plus revendiquée dans des dynamiques et des enjeux territoriaux.

## Annexes

### Récapitulatif des entretiens réalisés entre mai et août 2007 à Montréal auprès de services des quatre universités Concordia, McGill, université de Montréal (UDEM) et université du Québec à Montréal (UQAM) (12 entretiens)

Université	Poste
Concordia University	Directrice relations gouvernementales et des affaires publiques
	Directeur des projets spéciaux et affaires culturelles
McGill University	Directrice générale – bureau des affaires gouvernementales et institutionnelles
	Directeur de l'Office of Technology Transfer (OTT)
	Manager groupe des sciences de la vie (OTT)
	Manager groupe ingénierie (OTT)
	Associé sciences de la vie MSBI Capital (fond de capital de risqué)
	Directeur de Strategic University Research Funding (SURF)
Université de Montréal	Professeur, membre du Comité sur la reconfiguration du campus et président du conseil d'administration de la Société de développement de Montréal (SDM) (2003-2006)
	Directrice des activités de sollicitation à HEC Montréal
Université du Québec à Montréal (Uqam)	Directrice du service de partenariats recherche-innovation (SPRI)
	Agent de développement – service aux collectivités

### Récapitulatif des entretiens réalisés entre mai et août 2007 à Montréal auprès des acteurs locaux non universitaires (11 entretiens)

Organisation	Poste
Ville de Montréal	Présidente du conseil du patrimoine de Montréal (août 2002-mai 2007)
	Chef de division analyse et marketing du service mise en valeur du patrimoine
	Chargé de projets, division des politiques et du plan d'urbanisme
	Conseiller politique pour le comité exécutif, responsable des dossiers du centre-ville, de la culture, du patrimoine et des sports et loisirs (novembre 2006-octobre 2009)
Ville de Montréal, arrondissement Ville-Marie	Directeur de l'urbanisme de l'arrondissement et conseiller associé du maire de la ville de Montréal en tant que responsable du développement économique (2005-2009)
Ville de Montréal arrondissement Outremont	Maire d'arrondissement (novembre 2005-octobre 2007)
Conférence régionale des élus de Montréal (CRE)	Président du comité directeur Montréal ville, de savoir et d'innovation à la CRE de Montréal apprenante (2006-2008). Conseiller municipal de La Salle (1999-2009)
Montréal International	Économiste principal, planification et recherche
Chambre de commerce du Montréal métropolitain	Analyste analyse et politique
Hydro-Québec	Conseiller aux partenariats et commandites
Corporation de développement urbain du faubourg Saint-Laurent	Directeur général

**Entretiens réalisés en juillet-août 2008 aux États-Unis (19 entretiens)**

Université	Poste
Columbia University	Assistante à la vice-présidence au programme Development and initiatives
	Chargé de projet au service Government and Community affairs
	Professeur assistant, auteur de "Columbia University's Heights: an Ivory tower and its communities", in Perry, Wiewel, 2005
New York City government	Directeur du service Operations and Strategic Planning, department Citywide administrative services
Coalition to preserve community (CPC)	Membre du comité de pilotage
University of Pennsylvania (Penn)	Directeur du service Real estate development,
	Chargé de projet service Real estate development,
	Chargé de planification, Service Facilities
	Responsable du design et du développement physique et patrimonial du campus au Service Facilities and Real Estate
City government of Philadelphia	Directeur de la division Development planning
George Washington University (GWU)	Directeur manager du service Real Estate au bureau Executive vice president Directeur du service Community relations au bureau Government, international and corporate affairs
University of California in Los Angeles (UCLA)	Directeur associé du service Real estate de UCLA
University of Southern California (USC)	Associé Senior à la vice-présidence du service Real estate and Asset Management
Southeast Los Angeles Neighborhood Council	Membre du Congress North Area development council (conseil du quartier du secteur Nord ; quartier du campus de USC)
University of California in San Francisco (UCSF)	Directeur du service Project Development au bureau UCSF Real Estate Chef analyste au bureau UCSF Real Estate
San Francisco State University (SFSU)	Directeur associé du service Community relations au bureau Government relations
City of San Francisco	Urbaniste au département Planning

**Entretiens réalisés en février 2009 au Royaume-Uni (9 entretiens)**

Organisations	Poste
University of Glasgow	Directeur du service Estates and Buildings
	Chef de projet, coordinateur du Service Estates and Buildings
	Directeur assistant du service des projets
University of Edinburgh	Manager au service Estate development au département Estates and Buildings
	Manager au service Estate development au département Estates and Buildings
	Chargé de mission dans le groupe financial control du bureau Estates Programme Administrator and Secretary to Estates Advisory
City of Edinburgh Council	Urbaniste (principal planner) du service Major Development des secteurs Ouest et Centre-ville
UCD	Manager au service Buildings Operations
University of Manchester	Directeur des services Estates
Manchester City Council	Directeur du service Strategy of Neighbourhoods
LSE	Directeur assistant du service Planning & Development Directeur du service Residential Developments
London Metropolitan University	Chef du département Estates Development

**Entretiens réalisés en novembre 2008 à Louvain-la-Neuve (9 entretiens)**

<b>Organisations</b>	<b>Poste</b>
Inforville	Directeur
Université Catholique de Louvain (UCL)	Responsable Développement urbain et infrastructures à la Cellule d'études immobilières et urbaines, Développement urbain (CEIU)
	Responsable des parcs scientifiques et industriels
	Successivement de 1968 à 1997, directeur du secteur social et culturel, puis secrétaire général du Comité de coordination Ottignies, enfin directeur de l'administration des domaines de l'UCL et du service de promotion et gestion urbaines
	Directeur de l'Administration du patrimoine immobilier et des infrastructures (ADPI)
	Professeur à l'unité d'urbanisme et développement territorial (URBA-EPL)
	Professeur de l'unité architecture (ARCH-EPL)
	Chargé des études immobilières et urbaines de l'ADPI
	Chargé des études immobilières et urbaines de l'ADPI

**Entretiens réalisés entre novembre 2006 et juin 2010 en France auprès des présidences d'universités et de Pres en France**

<b>Université Paris 11</b>	<b>Doyen de la faculté des sciences d'Orsay</b>
Pres UniverSud	Président du Pres
Université Marne-la-Vallée	Président de l'université
Pres Paris Est	Président du Pres
Université Paris Diderot	Vice-président, en charge des projets d'aménagement et immobiliers
Université de Strasbourg	Président de l'université Vice-président en charge du patrimoine et du pilotage de l'opération campus
Pres Université de Lyon	Président du Pres

**Entretiens réalisés entre novembre 2006 et juin 2010 en France auprès des collectivités locales et aménageurs publics (4 entretiens)**

Région Île-de-France	Directrice de la recherche de l'innovation et de l'enseignement supérieur, unité développement
	Ingénieur chargé d'opération
	Directeur de l'enseignement supérieur et de la recherche
Établissement public Paris – Saclay	Délégué ministériel pour le <i>cluster</i> Paris – Saclay
Ville de Paris	Chargé de mission au cabinet du maire, délégué, en charge des universités et de la recherche

## Références bibliographiques

Bouvet L., (2005), « Le communautarisme : fondement ou aporie de l'identité américaine », *Les Cahiers du Cevipof*, n° 43, pp. 145-163.

Dang Vu H., (2012), « Comparaison et mise en perspective des politiques urbaines portées par les universités entre les USA et l'UE », in Ingallina P. (dir.), *Universités et enjeux territoriaux : une comparaison internationale de l'économie de la connaissance*, Presses universitaires Septentrion, pp. 123-137.

Lechat J.-M., (2006), *Naissance de Louvain-la-Neuve (1962-1971) : chronique d'une aventure entrepreneuriale*, Louvain-la-Neuve, Presses universitaires de Louvain.

Manifet C. (2007), « La territorialisation problématique de l'action universitaire : dynamiques sectorielles et innovations politiques locales », in Faure A., Negrier E. (dir.), *Critiques de la territorialisation. Les politiques publiques à l'épreuve de l'action locale*, Paris, L'Harmattan, pp. 27-34.

Martel F., (2006), *De la culture en Amérique*, Paris, Gallimard.

Perry D. C., Wiewel W., (2005), *The university as urban developer: case studies and analysis*, New York, M.E. Sharpe.

Rangeon F., (1986), *L'idéologie de l'intérêt général*, Paris, Économica.

Remy J., Lechat J.-M., (1996), « Université et projet de ville : le cas de Louvain-la-Neuve », *Espaces et sociétés*, n° 80, pp. 215-246.

Rodin J., (2007), *The University and Urban Revival: Out of the Ivory Tower and Into the Streets (The City in the Twenty-First Century)*, Philadelphia, University of Pennsylvania Press.

## Biographie

**HÉLÈNE DANG VU** est maître de conférences en urbanisme à l'Institut de géographie et d'aménagement de l'université de Nantes et membre du laboratoire Espaces et Sociétés (UMR 6590). Ses recherches portent d'une part sur le rôle des universités dans la production urbaine et d'autre part sur les politiques de régulations des transports en centre urbain. Elle a publié notamment : Dang Vu H., Jeaneau H., (2009), « Concevoir un espace de transit et de consommation : des modèles de gestion de site dans les gares parisiennes », *Espaces et sociétés*, n° 135, pp. 45-63 ; Dang Vu H., (2009), « La zone à trafic limité à Rome. Régulations et conflits pour des territoires sous tensions », *Mélange de l'École Française de Rome : Italie et Méditerranée (Mefrim)*, n° 120, pp. 49-59 ; Bouleau N., Dang Vu H., (2012), « La cité Descartes ou l'économie de la connaissance à l'épreuve de l'opérationnel », in Picon A., Orillard C. (dir.), *De la ville nouvelle à la ville durable : Marne-la-Vallée*, Parenthèses (Architecture), novembre, 288 p. ; Dang Vu H., (2012), « Comparaison et mise en perspective des politiques urbaines portées par les universités entre les USA et l'UE », in Ingallina P. (dir.), *Universités et enjeux territoriaux : une comparaison internationale de l'économie de la connaissance*, Presses universitaires Septentrion (Environnement et société), septembre, pp. 123-138 ; Bourdin A., Dang Vu H., (2013), « Les universités françaises : une volonté croissante d'intégration urbaine », *Urbanité, printemps*, pp. 20-21.

helene.dangvu@univ-nantes.fr