



LE GUIDE

DES BONNES PRATIQUES EN MATIERE DE FONDATIONS PARTENARIALES ET UNIVERSITAIRES

KPMG



Conférence
des présidents
d'université

L'université est une chance. Saisissons-la



**CREDIT
COOPERATIF**

C'est un choix

CPU, 103 Boulevard Saint-Michel - 75005 Paris
Tel. 00 33 (0)1 44 32 90 00

www.cpu.fr



Conférence
des présidents
d'université

Editorial

La diversification des ressources propres est un processus déjà engagé dans les universités. Les fondations universitaires ou partenariales et le fonds de dotation sont de nouveaux outils permettant d'initier de nouveaux projets d'intérêt général, d'attirer de nouvelles sources financières pour les universités tout en fédérant de multiples acteurs tant publics que privés : entreprises, collectivités locales, fondations, anciens diplômés, parents des diplômés...

Ce guide des bonnes pratiques résulte d'une collaboration inédite entre la CPU et ses partenaires, désireux d'apporter d'abord aux présidents d'Université et plus largement à leurs équipes en charge de recueillir des ressources propres, des informations et la présentation de bonnes pratiques déjà engagées dans les établissements membres de la CPU et extérieurs. L'édition de cet ouvrage répond ainsi à l'un des objectifs fixé par la mission même de la CPU : accompagner les universités dans leur évolution vers plus d'autonomie et de responsabilités.



Lionel Collet

Président de la CPU

Avant-propos

Bernard Bazillon

Directeur national du secteur non marchand • KPMG

La Loi Libertés et responsabilités du 20 août 2007 a élargi la possibilité offerte aux universités de développer des projets d'intérêt général au moyen de fondations. Deux nouveaux statuts ont émergé de cette loi : la fondation universitaire et la fondation partenariale. Elles permettent tout à la fois d'agréger des partenaires tant privés que publics autour de projets fédérateurs et de collecter de nouveaux fonds.

Les fondations constituent aujourd'hui pour les universités un moyen efficace d'aller plus loin dans leur mission de service public, de relever de nouveaux défis. L'étude conduite par KPMG en partenariat avec la CPU et le Crédit Coopératif illustre bien cette aspiration de la communauté universitaire française à se fixer de nouvelles ambitions. La volonté est forte d'accroître leur rayonnement, d'acquérir une dimension internationale, de développer encore plus avant leur potentiel de recherche, d'agir plus efficacement pour la diversité sociale et d'élargir leurs liens avec le monde socio-économique. Les fondations universitaires et partenariales constituent des outils juridiques permettant de relever ces défis.

Le chemin vers l'autonomie a induit de profonds changements dans les universités et a suscité de nouveaux besoins. KPMG 1er cabinet d'audit, d'expertise et de conseil en France*, partage l'objectif des universités de réussir cette transition et d'assurer

dans des conditions optimales leur mission de service public : l'enseignement, la recherche et l'insertion professionnelle.

L'implication de KPMG auprès des entités publiques et des structures de l'économie sociale (associations, fondations, coopératives, mutuelles) est ancienne. Notre cabinet accompagne en effet plus de 6 300 acteurs de ces secteurs, avec le concours de près de 400 collaborateurs spécialisés sur tout le territoire. Nous intervenons auprès de nos clients sur des missions de commissariat aux comptes ou d'expertise comptable mais aussi en qualité de conseil sur diverses thématiques : stratégie, évaluation, fiscalité, développement, gestion... Les équipes de KPMG qui œuvrent quotidiennement auprès d'entités d'intérêt général telles que les universités ou les fondations, sont conscientes de la nécessaire harmonie qui doit exister entre les impératifs de gestion et le sens de leurs missions.

En réalisant l'étude sur les fondations partenariales et universitaires, KPMG souhaite apporter aux établissements d'enseignement supérieur et de recherche des outils qui leur permettront de réussir la construction, le développement et la pérennisation de leur fondation.

Avant-propos

Jean-Louis BANCEL

Président • Groupe Crédit Coopératif

Le Crédit Coopératif est fier d'être partenaire, aux côtés de la CPU et de KPMG, de la 1^{ère} étude menée en France recensant les bonnes pratiques pour créer et développer les fondations des universités.

Dans cette période de mutations profondes des universités, au cœur de laquelle l'autonomie devient réalité pour beaucoup, la modernisation des campus est engagée, la place des universités aux côtés des autres acteurs significatifs de la société civile évolue, le développement des fondations universitaires et partenariales apparaît comme l'un des outils pouvant accompagner ces changements.

Créer une fondation, mais surtout la faire prospérer requiert a minima, deux qualités :

- un projet ;
- une impulsion politique forte.

La fondation ne peut être considérée comme une simple opportunité de développer les ressources financières de l'université. Ce résultat pourra être atteint si l'université la dote d'un projet ambitieux, en lien avec sa propre stratégie, et si, l'équipe de direction s'implique personnellement dans le rayonnement de la fondation, tant en interne, qu'auprès des entreprises partenaires qui recherchent l'établissement d'une relation équilibrée.

Plusieurs statuts de fondation peuvent être choisis par l'université. Ils nécessitent une bonne maîtrise des règles de gestion et de financement applicables dans le secteur privé non lucratif.

Les préoccupations des dirigeants de ces nouvelles structures évolueront avec le développement de leurs fondations : placement de l'éventuelle dotation et des sommes collectées, gestion et traçabilité des flux et des dons, suivi et reporting de qualité, éventuellement financement de projet...

Ils doivent pouvoir utiliser la souplesse des outils offerts au secteur privé, tout en garantissant un très haut niveau de sécurisation (et de prudence) pour leurs opérations, conformément à l'obligation de rendre publiquement des comptes.

Par son origine statutaire, c'est une banque coopérative, par son mode relationnel avec ses clients, le partenariat, par sa connaissance des enjeux et problématiques des organisations d'intérêt général, le Crédit Coopératif saura être un allié efficace pour accompagner les universités dans la gestion prudente de ces nouveaux outils.

Le Crédit Coopératif partage avec le monde universitaire une vision humaniste de la société, qu'il défend en appliquant au quotidien, dans son action, les valeurs de l'économie sociale. C'est donc par choix et avec enthousiasme qu'il s'engage aux côtés des acteurs de l'enseignement supérieur.

Sommaire

9	PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE
10	CONTEXTE DE L'ÉTUDE
10	OBJECTIFS DE L'ÉTUDE
11	MÉTHODE DE L'ÉTUDE
13	UNIVERSITÉS ET FONDATIONS : DES SITUATIONS HÉTÉROGÈNES
14	CARACTÉRISTIQUES PRINCIPALES DES FONDATIONS ÉTUDIÉES
19	LA DIVERSITÉ DES POTENTIELS
20	LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES
23	LES BONNES PRATIQUES
24	DE L'IDÉE AU PROJET : AMBITION ET STRATÉGIE, DES ÉLÉMENTS DÉTERMINANTS
24	Une fondation : un outil au service de la stratégie
25	Proposer un projet ambitieux pour séduire
27	La gestion de projets
28	Évaluer sa performance
29	LA COLLECTE DE FONDS : UN MÉTIER À PART ENTIÈRE
29	Les campagnes de collecte
33	Économie du projet : être réaliste et pratiquer la politique des petits pas
34	UNE GOUVERNANCE ÉQUILBRÉE ENTRE L'ÉTABLISSEMENT ET SES PARTENAIRES
34	Le choix du statut
34	Quelle gouvernance ?
37	ANNEXES
38	PRÉSENTATION DES FONDATIONS ÉTUDIÉES
40	ÉLÉMENTS DE COMPARAISON ENTRE FONDATION UNIVERSITAIRE ET FONDATION PARTENARIALE
56	TRAME D'ENTRETIEN

1

Présentation de l'étude

9

Contexte de l'étude

La loi Liberté et Responsabilité des Universités, dite loi LRU, du 10 août 2007, a élargi la possibilité offerte aux universités de diversifier leurs ressources en créant des fondations partenariales et/ou des fondations universitaires et plus récemment des fonds de dotations.

La diversification des ressources propres est un processus déjà engagé dans les universités qui vendent des prestations de services, concluent des contrats de recherche ou encore développent la formation continue. Les universités sont également capables de diversifier leurs ressources en recevant des dons au travers de fondations de coopération scientifique qui servent le plus souvent de supports à la création de RTRA (réseau thématique de recherche avancée), et de RTRS (réseau thématique de recherche et de soins) ou indépendamment de toute structure juridique dédiée puisqu'elles ont la grande capacité (recevoir des dons, des legs, des donations, des biens et délivrer un reçu fiscal).

Les fondations universitaires ou partenariales et le fond de dotation sont donc de nouveaux cadres juridiques permettant d'initier des projets d'intérêt général, d'attirer de nouvelles sources financières pour les universités tout en fédérant de multiples acteurs tant publics que privés.

Les universités évoluent dans un environnement « ouvert », globalisé et concurrentiel. En témoignent les différents classements internationaux qui entendent définir quels sont les meilleurs établissements d'enseignement supérieur et de recherche. Cette globalisation, qui favorise la mobilité et stimule la compétition, a déclenché ou augmenté dans les universités une réflexion et des programmes d'actions pour relever ces nouveaux défis. La mise en œuvre d'une diversification des ressources implique une ouverture plus large des établissements à des partenaires extérieurs : entreprises, collectivités locales, fondations, anciens diplômés, parents des diplômés...

Objectifs de l'étude

La possibilité de créer une fondation (ou un fond de dotation) suscite au sein des universités de nombreux questionnements relatifs :

- à la façon d'initier ce type de projet,
- à la façon de fédérer des partenaires,
- aux potentiels de collecte de fonds privés,
- aux attentes des donateurs susceptibles d'apporter leur contribution (numéraire, en nature, de compétence),
- aux enjeux et modalités de gouvernance.

L'étude engagée par la Conférence des Présidents d'Université, le Crédit Coopératif et le cabinet KPMG, s'est fixé pour objectif d'apporter des éléments de réponse aux universités et de leur permettre de s'engager sur la voie des fondations dans les meilleures conditions. **Cette étude a ainsi permis de mettre en évidence certaines bonnes pratiques en matière de création, développement et pérennisation de fondations.**

Bien que cette étude n'ait pas vocation à fournir une méthodologie aboutie, elle permet de citer ou de décrire les méthodes employées et de signaler les bonnes pratiques de la démarche de collecte de fond. Ces méthodes contiennent des éléments incontournables et de nombreux points communs mais elles restent à adapter en fonction de facteurs endogènes et exogènes à l'université : éléments d'ordre socio-économique, géographique, politique, historique....

Méthode de l'étude

KPMG a réalisé cette **étude descriptive et qualitative** à partir d'un panel de dix fondations¹. Il ne s'agit en effet **pas d'une étude statistique.**

Le panel a été élaboré de façon à refléter la diversité des situations existantes à ce jour, en tenant compte de plusieurs équilibres :

- équilibre géographique : Paris-province
- équilibre entre universités : dominante « *Lettres et sciences humaines* » et dominante « *Sciences (mathématiques, physique, chimie et sciences du vivant)* »,
- avancée des projets : projets en cours et projets structurés,
- taille des universités : petites (<10 000 étudiants) et grandes (>30 000 étudiants),
- nature des fondations : fondation partenariale ou universitaire
- objet des fondations : fondations dont l'objet concerne l'université dans son ensemble (ex : valorisation et rayonnement de l'université) et fondations dont l'objet est centré sur un projet ciblé.

L'étude a été réalisée de juin à août 2009 à partir d'entretiens téléphoniques ou en vis-à-vis, auprès des interlocuteurs privilégiés de chaque fondation : dirigeants ou élus de la fondation, secrétaires généraux et responsables juridiques des universités, responsables de collecte...

Présentation de l'étude

Les entretiens ont été conduits à partir d'une trame (Cf. annexe 3) comprenant les items suivants :

- Processus de création de la fondation
- Mode de gouvernance
- Ressources de la fondation
- Autres informations

Ce panel a été étoffé par l'ajout de trois grandes écoles et d'un grand établissement ayant développé des fondations et/ou des campagnes de levées de fonds.

En effet, ces établissements ont une plus grande antériorité et une expérience plus développée en la matière. En outre, les créations de fondations universitaires et partenariales étant très récentes, nous ne disposions que d'un faible recul pour évaluer la pertinence de ce qu'elles ont pu mettre en œuvre.

Ces établissements ont été choisis en fonction de leur dominante afin de garantir une certaine pluralité (cf. liste en annexe 1).

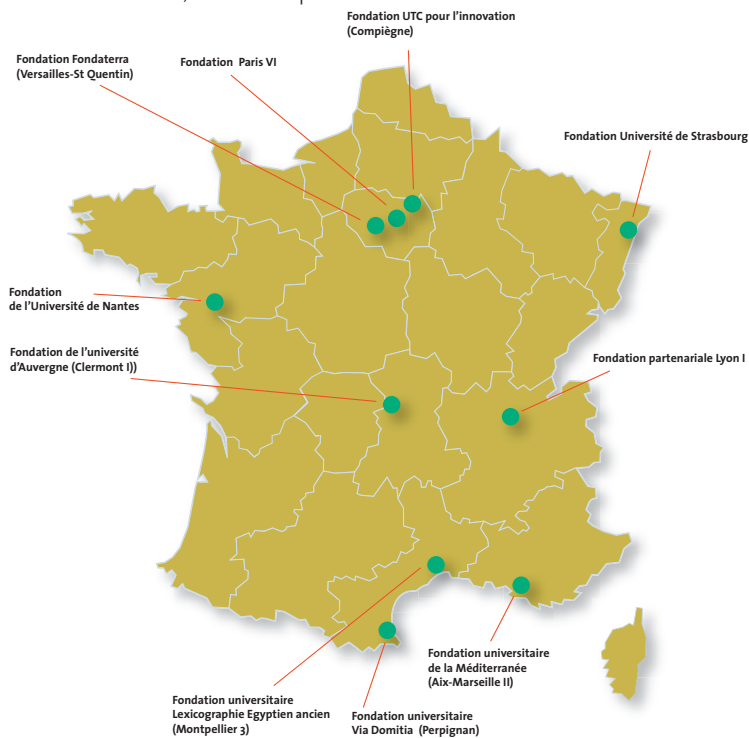
L'ensemble des informations recueillies au cours de ces entretiens a été restitué de façon à garantir l'anonymat des fondations, universités et établissements ayant accepté de faire partie de cette étude. Seules les informations disponibles dans les médias ont été diffusées en annexe.



Universités et fondations : des situations hétérogènes

Caractéristiques principales des fondations étudiées

Il s'agit en l'espèce de présenter les caractéristiques principales des fondations que nous avons étudiées. Les résultats présentés ci-dessous n'ont pas de valeur statistique mais sont le reflet de ce que nous avons constaté à un instant T, au cours de nos entretiens, à travers le panel étudié.



Les universités à l'origine des fondations faisant partie de notre étude sont représentatives des universités françaises, qu'il s'agisse de leur taille (effectif des étudiants) ou de leur dominante (cf. annexe 1).

Les fondations étudiées sont représentées de façon égale, puisque 5 universités ont opté pour le statut de fondation partenariale tandis que les 5 autres ont opté pour le statut de fondation universitaire.

LES MOTIVATIONS DU CHOIX DES UNIVERSITÉS EN MATIÈRE DE STATUT

Les universités interrogées nous ont rapporté un certain nombre d'éléments qui ont prévalu dans le choix du statut de leur fondation et qui ont parfois fait débat en interne :

- **L'autonomie de gestion** : les représentants des fondations ayant opté pour le statut de fondation partenariale ont motivé leur choix par la volonté d'être autonome par rapport à l'université. La fondation partenariale est en effet dotée de la personnalité juridique. La particularité de ces établissements est d'avoir tissé des liens importants (niveau des contributions financières et importance de leur participation aux conseils de gestion), avec les entreprises partenaires.

- **Volonté d'une gouvernance maîtrisée par l'université** : Parmi les universités qui ont choisi le statut de fondation universitaire, certaines ont tissé des liens aussi étroits et nombreux avec les entreprises que les universités ayant opté pour le statut de fondation partenariale. Leurs motivations premières reposent sur la possibilité plus grande, selon elles, de conserver le contrôle et la gestion de la fondation. Choisir une fondation universitaire revient à éliminer le risque de perdre le contrôle de la fondation. Des réticences ont été exprimées au sein des conseils d'administration de trois universités souhaitant créer des fondations universitaires. Ces réticences traduisent une crainte de voir les représentants du monde économique s'impliquer dans le processus de décision des fondations.

- **La fondation universitaire comme possibilité de compromis entre ouverture sur l'extérieur et contrôle de la gouvernance**

Parmi les fondations de notre panel, aucune fondation partenariale n'a été créée là où se posaient d'importants débats liés à l'implication du monde économique dans la gestion de la fondation, ou à la question du contrôle de la fondation par l'établissement.

La fondation partenariale, par ses caractéristiques juridiques et par sa grande ressemblance avec les fondations d'entreprise, constitue selon certains responsables interrogés, une solution pertinente pour associer un EPSCP et des acteurs du monde économique ayant une volonté de participation et d'implication. La fondation universitaire est, pour sa part, perçue comme un outil permettant de conjuguer cette possibilité de partenariats tout en conservant un certain contrôle de la gouvernance par l'établissement.

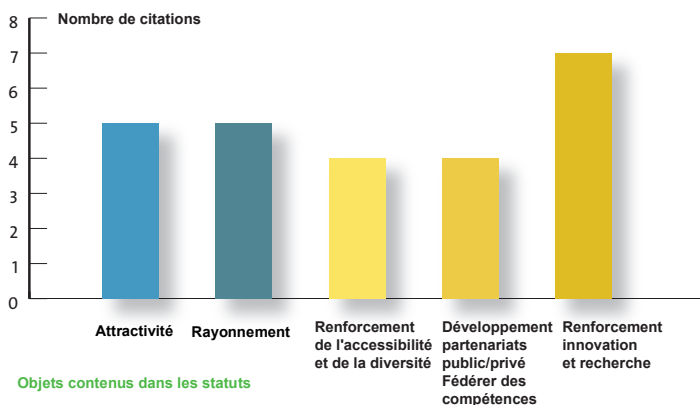
Dans les deux cas, l'université conserve la maîtrise de la gouvernance de la fondation.

LE DÉVELOPPEMENT DE L'INNOVATION ET DE LA RECHERCHE, UN AXE FRÉQUEMMENT CITÉ AU TITRE DES OBJETS DE FONDATIONS

Nous faisons ici état du contenu des objets tels qu'ils figurent dans les statuts des fondations interviewées ou tels qu'ils nous ont été communiqués lorsque les fondations n'étaient pas créées.

Le développement de l'innovation et de la recherche apparaît fréquemment dans les objets des fondations du panel. En second lieu, on retrouve l'attractivité et le rayonnement des universités (5 universités sur 10) suivi de près par l'accessibilité de l'université et la diversité sociale. Il s'agit en l'espèce de renforcer l'accès de l'université aux étudiants présentant des handicaps, ainsi que de développer la diversité sociale des étudiants (répartition hommes-femmes, accroissement des étudiants boursiers...).

Analyse des objets contenus dans les statuts des fondations



Les fondations créées marquent également leur volonté de développer plus avant des partenariats avec le monde socio-économique et de créer des synergies plus fortes en fédérant les compétences de l'université et celles d'autres acteurs impliqués dans des finalités similaires.

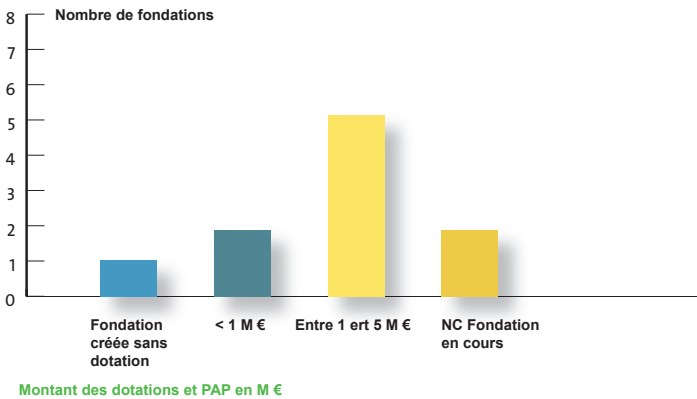
Parmi les autres finalités (citées 1 ou 2 fois au plus) figurant dans les objets des fondations, on peut citer : l'insertion professionnelle des étudiants, la création d'entreprise, le renforcement de la formation initiale et continue, l'autonomie financière...

Les outils et activités les plus cités sont : la création de bourses et de chaires. Les autres activités mentionnées sont très hétérogènes : financement d'une maison de l'étudiant, création d'un réseau des anciens, création de centres d'innovation ou d'instituts, mise en place d'ateliers-projets, construction de laboratoires...

ABSENCE D'INFLUENCE DE LA TAILLE DE L'UNIVERSITÉ ET DU STATUT DE LA FONDATION SUR LE NIVEAU DE LA DOTATION

La moitié des universités interrogées est parvenue à **doter leur fondation (dotation initiale ou programme d'actions pluriannuel) d'un montant compris entre 1 et 5 M€**. Il convient de rappeler que la loi n'impose pas de montant de dotation minimum pour la fondation universitaire mais prévoit que le programme d'actions pluriannuel d'une fondation partenariale soit doté d'un montant supérieur ou égal à 150 K€.

Analyse du montant des dotations et des programmes d'actions pluriannuels



Parmi les 5 fondations universitaires citées dans cette étude, une seule s'est constituée sans dotation. L'université n'a pas souhaité l'abonder ni aucun autre partenaire extérieur pour l'instant (processus de recherche de partenaires financiers en cours).

Nous avons remarqué qu'il n'existait pas de corrélation entre la taille de l'université (nombre d'étudiants) et le niveau de la dotation ou du programme d'actions pluriannuel de la fondation. Des universités de taille moyenne (< 20 000 étudiants) parviennent à récolter autant de fonds, voire parfois plus, que des universités de grande taille (+ 20 000 étudiants).

Il n'existe pas non plus de corrélation entre le statut de la fondation (Fondation universitaire ou partenariale) et le niveau de la dotation ou du programme d'actions pluriannuel. Le total du montant des dotations des fondations universitaires (5 M€) est équivalent au total du montant des programmes pluriannuels des fondations partenariales.

Ce constat est à prendre avec précaution car il s'agit de fondations très récentes, qui pour certaines sont en phase de constitution de leur dotation.

LES ENTREPRISES, PREMIERS CONTRIBUTEURS DES FONDATIONS

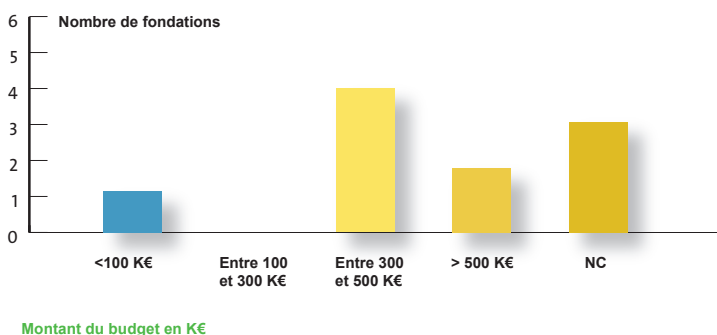
Les dotations ou programmes d'actions pluriannuels des fondations de notre panel se décomposent de la façon suivante (en moyenne) :

- Entreprises : 53%
- Université : 28%
- Collectivités territoriales : 9%

Les fondations universitaires et partenariales constituent des cadres juridiques permettant de consolider les partenariats (avec les entreprises, collectivités, ...) déjà existants, voire de les développer.

UN BUDGET ANNUEL PRÉVISIONNEL AUTOUR DE 300 K€ POUR LA PREMIÈRE ANNÉE

Analyse du budget prévisionnel 2009 des fondations



La majorité des fondations dont les budgets nous ont été communiqués (7/10) présente un budget prévisionnel (2009) dont le montant oscille entre 300 et 500 k€. Les montants sont plus proches de 300 k€. Seules 2 fondations présentent des budgets d'un montant respectifs de 700 et 900 k€.

Il n'est question en l'espèce que de budget prévisionnel dont le montant repose pour partie sur les premières campagnes de collecte actuellement en cours, sur les produits financiers issus du placement de la dotation ainsi que sur la consommation de la dotation. Sur les 7 fondations nous ayant communiqué l'information, toutes envisagent de consommer leur dotation.

Les ressources tirées du placement de la dotation risquent d'être relativement faibles au regard du montant des dotations.

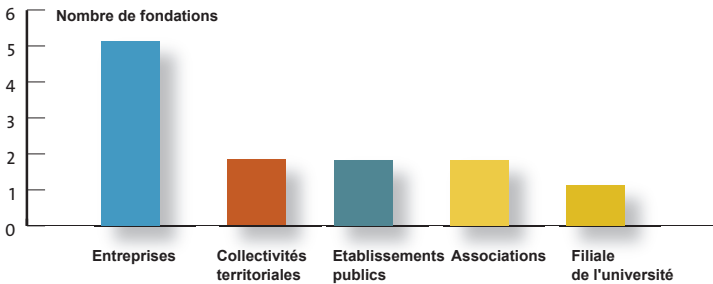
Selon les fondations interrogées, les dons (hors contribution de l'université) proviendront, pour une large part, d'entreprises et de collectivités territoriales.

LES ENTREPRISES LOCALES : CHOIX PRIVILÉGIÉ DES UNIVERSITÉS DANS LEUR QUÊTE DE MEMBRES

Sur les 10 fondations interrogées, 7 nous ont communiqué la composition de leurs instances de gouvernance (Cf. tableau en annexe 4.2). Parmi les 3 fondations restantes, 2 étaient en cours de création, et la troisième était d'ores et déjà créée mais aucun poste de membre n'était pourvu.

Cinq fondations ont fait le choix d'intégrer des entreprises au sein du conseil de gestion (ou conseil d'administration) de leur fondation dès leur création. Seule une fondation n'a pas souhaité que des entreprises participent à sa gouvernance. Une autre fondation a enclenché sa recherche de membres postérieurement à sa création.

Analyse des membres des fondations (7/10)



Typologie des membres des fondations (conseil d'administration et conseil de gestion)

On constate avec cette étude que le choix du statut n'a que peu d'influence sur la présence et le nombre d'entreprises participant aux instances de gouvernance des fondations. En effet, la présence de représentants économiques est aussi importante au sein des fondations universitaires que partenariales.

Sur la base de cette étude, il apparaît que les universités intègrent principalement des entreprises implantées sur leur territoire (4 fondations sur les 6 ayant des entreprises parmi leurs membres).

Les entreprises membres des fondations étudiées relèvent du secteur industriel et du secteur des services (les banques étant fréquemment présentes).

La diversité des potentiels

Les universités ne présentent pas toutes le même potentiel pour attirer les entreprises et collecter les dons. En effet, plusieurs facteurs contribuent soit à renforcer, soit à diminuer ce potentiel.

LE DYNAMISME DU TERRITOIRE D'IMPLANTATION

Certaines universités sont situées sur des territoires dont le tissu économique est fragilisé. Cela ne facilite guère la mobilisation et la sollicitation d'entreprises locales. En outre, il convient de noter que les sièges sociaux des grandes entreprises sont fréquemment situés en région parisienne. Cependant, en région parisienne¹, la concurrence pour les universités qui recherche des donateurs est plus rude du fait de la coexistence sur un territoire restreint, de plusieurs universités, avec certains recouvrements thématiques.

1 - La réorganisation des sièges sociaux et des activités tertiaires centrales des grandes entreprises déc. 2007 - Institut d'aménagement et d'urbanisme Ile France

LA NATURE ET L'IMPORTANCE DES LIENS TISSÉS AVEC LES ENTREPRISES

Les universités qui entretiennent depuis fort longtemps des liens étroits avec les entreprises ont un avantage certain relativement à celles qui n'ont que peu de liens avec le monde économique. Il ressort de nos entretiens que les universités ou UFR de sciences (mathématiques, physique, chimie, sciences du vivant) collaborent fréquemment avec des entreprises, notamment dans le cadre de contrats de recherche ou de prestations d'études. Une étude datée de janvier 2008 révèle que les universités scientifiques totalisent en 2005, 138 millions d'€ de contrats et prestations contre 7 millions pour les universités à dominante sciences humaines et sociales, droit-économie².

Ces liens participent à la construction d'une image positive et dynamique de l'université auprès des entreprises et de la société en général. Leur perception du monde universitaire n'en est que meilleure.

LE PRESTIGE DE L'UNIVERSITÉ

Certaines universités jouissent d'un plus grand prestige que d'autres. Ceci est parfois lié à la recherche qu'elles produisent, à la présence de professeurs émérites, à leur niveau de publication, à leur ancienneté, leur patrimoine ou encore à leur place dans les classements internationaux. Ces atouts qui ne sont pas suffisamment connus à l'extérieur de l'université renforcent néanmoins leur attractivité auprès de partenaires potentiels.

Les difficultés rencontrées

Les interviews menées auprès des universités ont permis de diagnostiquer les difficultés qu'elles éprouvent dans leur cheminement vers la création d'une fondation. Elles relèvent de facteurs endogènes liés à la stratégie, aux aspects méthodologiques, à la configuration des universités ainsi que de facteurs exogènes d'ordre plus politique ou concurrentiel.

Facteurs endogènes

LA VISION STRATÉGIQUE

De fortes disparités existent entre universités quant à la façon d'intégrer la fondation à leur stratégie d'établissement. Interrogés sur la finalité de leur fondation, certains de nos interlocuteurs ont répondu qu'à l'entrée en vigueur de la loi LRU, la création d'une fondation leur est apparue comme une urgence. Ils craignaient d'être devancés par leurs homologues, et n'ont par

2 - « Les activités de recherche contractuelle et de transfert de technologie dans les établissements français d'enseignement supérieur » réalisée par le BETA de l'ULP sous la coordination de L. Bach et P. Ilerna

conséquent pas suffisamment réfléchi à leur vision stratégique et aux moyens opérationnels pouvant la servir. A l'inverse, d'autres universités ont engagé une véritable réflexion stratégique afin de définir précisément quelle pourrait être la contribution d'une fondation à la stratégie de l'établissement.

LE PORTAGE POLITIQUE DU PROJET :

Nous avons pu constater que certains projets ne sont pas suffisamment portés politiquement. Un projet de fondation est un projet d'ouverture sur l'extérieur, visant à agréger des partenaires autour d'objectifs partagés. La mobilisation de ces derniers ne peut être effective qu'à la condition que le projet soit porté par l'Université et en particulier par son Président dont la fonction symbolise l'engagement politique de l'université. En l'absence de mobilisation du président et de son équipe, le risque est qu'aucune dynamique efficace ne puisse voir le jour au sein

LA GESTION DE PROJETS :

les universités qui éprouvent les plus grandes difficultés à construire leur fondation et à la rendre effective sont celles qui ne se sont pas inscrites dans une démarche de gestion de projet. L'absence de méthodologie a conduit certaines d'entre elles à créer des fondations, qui après six mois d'existence n'ont toujours pas d'activité, ni de fonds.

LA CONNAISSANCE DES ATTENTES ET MOTIVATIONS DES ENTREPRISES :

les universités qui ont développé des liens étroits avec les entreprises à travers la collecte de la taxe d'apprentissage, les contrats de recherche, ou encore la vente de prestations de services sont au fait du fonctionnement et des attentes des entreprises. Cela facilite leur démarchage ainsi que l'appréciation de leurs éventuelles attentes. Lorsque tel n'est pas le cas, les personnes en charge du projet de fondation peinent à déterminer quelles entreprises elles pourraient mobiliser ainsi que leurs attentes.

LA CONFIGURATION DES UNIVERSITÉS

Les universités sont organisées autour d'une présidence (comprenant les services centraux) et de composantes qui jouissent d'une certaine autonomie. Cette situation conduit parfois à une dispersion de l'information susceptible de les handicaper.

Pour exemple, dans leur quête de donateurs, certains représentants d'universités ont découvert le jour de leur rencontre avec des entreprises que ces dernières entretenaient des relations anciennes avec leur établissement. La création de fondation implique de mutualiser les contacts et réseaux de chaque acteur de l'université. Une fois cette volonté et cette pratique acquises,

un système d'information pourra permettre de centraliser l'information collectée. Par ailleurs, rares sont les universités qui possèdent un annuaire de leurs anciens étudiants. Des associations d'anciens voient sporadiquement le jour dans certaines UFR mais se révèlent moribondes les années passant.

LE SENTIMENT D'APPARTENANCE

A l'inverse des grandes écoles dont la taille, l'image et les moyens sont certes très différents des universités, le sentiment d'appartenance des élèves et anciens élèves universitaires s'exprime avec moins d'acuité. Cette situation constitue un handicap lorsqu'on se fixe pour objectif de collecter des fonds, au titre de la fondation, auprès de ses élèves ou anciens élèves. Les universités ont pleinement intégré cette difficulté et savent que les potentiels de collecte reposent aujourd'hui pour une large part sur les entreprises. La diversification des donateurs (anciens étudiants, particuliers...) ne sera effective qu'à plus long terme.

Facteurs exogènes :

LE CONTEXTE POLITIQUE ET CULTUREL :

La loi LRU a suscité un large mouvement de contestation dans les universités, qui a paralysé durant plusieurs mois certaines d'entre elles.

Ses détracteurs ont parfois mis en avant que la LRU visait une « marchandisation » de l'université en offrant notamment la possibilité aux entreprises de participer à la gouvernance des fondations. Ce climat a conduit au ralentissement de certains projets afin d'apaiser les tensions sur les campus.

La loi LRU, à travers les possibilités qu'elle ouvre en matière de collecte de fonds privés, constitue un véritable changement culturel. Jusqu'à présent, les universités françaises étaient peu disposées à ce type de pratiques en comparaison des universités anglo-saxonnes. Ce changement a pu générer des crispations voire des résistances que les universités concernées sont parvenues à dépasser avec plus ou moins de succès.

LE CONTEXTE CONCURRENTIEL

les universités évoluent d'ores et déjà dans un environnement concurrentiel souhaitant capter le plus d'étudiants, ou être les plus performantes sur tel ou tel thème de recherche. Cette concurrence va s'accroître car elles vont être amenées à solliciter les mêmes donateurs. Ce climat de compétition a conduit certains établissements à limiter le partage d'informations, voire à ne pas communiquer sur leur projet de fondation.

3

Les bonnes pratiques

Les bonnes pratiques que nous avons choisies de mettre en évidence sont intégralement issues de nos entretiens avec les représentants des fondations des universités et des grandes écoles. Ces dernières bénéficient, en effet, d'un recul plus important que leur confrère leur antériorité.

De l'idée au projet : ambition et stratégie, des éléments déterminants

Une fondation : un outil au service de la stratégie

UNE FONDATION, POUR QUOI FAIRE ? »

Élaborer une vision stratégique : Il est nécessaire que la fondation soit reliée au projet de l'université et à sa vision stratégique. En effet, une fondation n'est pas une fin en soi mais bien un outil au service de la stratégie de l'université.

« La Fondation constitue un outil de développement au service des missions des établissements d'enseignement et de recherche : formation initiale, continue, recherche et transferts des connaissances et des technologies. Ces missions s'inscrivent dans un contexte de concurrence internationale ou chaque établissement dispose de points forts et de points faibles. La fondation est un outil de dialogue entre les objectifs stratégiques de l'établissement (et donc les moyens nécessaires) et les acteurs : industriels, collectivités territoriales, citoyens. Cette offre sera d'autant plus adaptée à la demande que la stratégie d'établissement est en phase avec la société ».
Christian Picori Délégué à la Valorisation et Directeur Délégué de l'Institut Carnot TELECOM-EURECOM

La construction d'une vision stratégique passe par la réalisation d'un diagnostic stratégique étroitement corrélé à la définition des objectifs de l'université.

Ainsi l'université doit se poser un certain nombre de questions :

- Quelle est notre vision de l'université dans 15 ans ?
- Quels sont nos atouts, nos forces, nos faiblesses, nos opportunités ?

A partir des éléments de réponse, un projet de fondation va alors pouvoir être envisagé.

Exemples d'objectifs :

- favoriser la mobilité des étudiants et le recrutement des ensei-

gnants-chercheurs au plan international,
- devenir le premier acteur de la formation continue pour adultes sur le territoire.

Les entretiens menés par KPMG ont mis en évidence que certaines fondations ont été créées en dehors de toute réflexion stratégique, sans recherche de cohérence avec le projet de l'établissement.

Certaines universités et l'ensemble des grandes écoles faisant partie du panel, ont choisi d'être accompagnés par des prestataires extérieurs pour définir leur stratégie.

L'IMPLICATION DU PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ EST-ELLE ESSENTIELLE AU PROJET DE FONDATION ?

Nécessité d'un pilotage restreint, organisé autour d'une présidence impliquée : Le président de l'université doit être moteur sur le projet de fondation. La création d'une fondation relève en effet d'une initiative et d'un choix politiques. Aussi, sans un président moteur, aucune dynamique ne pourra voir le jour au sein de l'université.

En outre, lorsqu'une université entreprend de démarcher des dirigeants d'entreprises, ces derniers s'attendent à rencontrer le président de l'université, qui est en quelque sorte leur alter ego et non un représentant de celui-ci.

25

« La plupart de nos donateurs sont naturellement des anciens de Sciences Po. Ils ont souvent passé sur les bancs de l'école, il y a 10, 20, 30 ans, des moments inoubliables mais leur connaissance de Sciences Po date de cette époque.

Pour susciter l'envie de donner, il est indispensable de pincer deux cordes : celle du souvenir (Old good time), et celle du projet dont ils deviendront acteurs.

Les faire donc s'émouvoir sur le passé et rêver du futur. Qui mieux qu'un patron, surtout s'il est charismatique, peut porter ce message ? »

Nadia Marik – Directrice de la stratégie et du développement de Sciences-Po

Proposer un projet ambitieux pour séduire

QUELLES DOIVENT ÊTRE LES CARACTÉRISTIQUES DU PROJET PORTÉ PAR LA FONDATION POUR SÉDUIRE LES PARTENAIRES POTENTIELS ?

Construire un projet ambitieux « il faut faire rêver » : il est nécessaire pour attirer les entreprises de leur proposer un projet

ambitieux. Démarcher une entreprise revient à la séduire, à la convaincre qu'elle doit contribuer à financer tel ou tel projet de l'université.

Cette exigence est d'autant plus prégnante dans un contexte où les entreprises sont de plus en plus sollicitées pour des actions de mécénat ou de parrainage. Pour parvenir à mobiliser un partenaire, il faudra donc se démarquer des autres en proposant des projets attractifs.

Exemple :

- Favoriser la diversité sociale en développant des bourses et du tutorat

Les universités ont le potentiel pour convaincre car elles possèdent de sérieux atouts. La difficulté réside dans leur capacité à valoriser ces atouts et à les communiquer vers l'extérieur.

DE QUELLE FAÇON LA FONDATION DOIT-ELLE COMMUNIQUER SON PROJET ? QUELS SONT LES OUTILS À SA DISPOSITION ?

Elaborer un dossier de partenariat : Les représentants de l'université, lorsqu'ils démarchent des partenaires potentiels, doivent être munis d'un dossier de partenariat contenant les informations essentielles à communiquer : présentation de la fondation (ou son projet), ses atouts, ses objectifs, ses projets, les avantages fiscaux...ainsi que les modalités du partenariat.

Des « fiches projets » pour convaincre de façon efficace et rapide: Les « *fiches projets* » présentent les projets (contenu, objectifs et chiffrage) portés par la fondation et nécessitant des fonds privés. Ces fiches-projet ont été mises en place par certaines fondations et permettent aux interlocuteurs démarchés d'avoir une vue concrète du projet à travers une lecture très rapide et à partir d'un document attrayant.

L'UNIVERSITÉ DOIT-ELLE ABONDER LA DOTATION (OU LE PROGRAMME D'ACTIONS PLURIANNUEL) DE SA FONDATION ?

La démonstration par l'exemple : L'université doit abonder la dotation (ou le programme d'actions pluriannuel) de la fondation. En abondant sa dotation et/ou son budget annuel l'université fait passer un signe fort à ses partenaires potentiels. Cela montre que l'université est convaincue de la nécessité d'investir dans ce type d'outil. C'est un signe de confiance supplémentaire vis-à-vis de l'extérieur.

Une université qui n'investirait pas dans sa fondation véhiculerait un message négatif pouvant laisser penser qu'elle ne croit pas au projet porté par la fondation ou qu'elle n'en fait pas une priorité. De fait, il sera alors plus difficile de mobiliser des partenaires. Une fondation doit être considérée par l'université com-

me un investissement. L'argent investi dans celle-ci constitue un levier qui permettra de collecter ultérieurement des fonds supplémentaires.

La gestion de projets

COMMENT RÉUSSIR LE MONTAGE DU PROJET DE FONDATION ? QUELLES COMPÉTENCES SONT NÉCESSAIRES ?

Réunir les compétences nécessaires : La création d'une fondation doit s'inscrire dans une démarche méthodologique qui fait appel à de nombreuses compétences (juridique, méthodologie de projets, économie-finances, fiscalité, communication...). Il est indispensable que l'université réunisse ces compétences en interne ou en externe pour mener à bien le projet. Certains établissements ont mis en place une équipe-projet restreinte réunissant les personnes les plus qualifiées, d'autres ont fait appel à des prestataires extérieurs qui ont travaillé en lien étroit avec un comité de pilotage avec une implication très forte de la présidence et du service juridique de l'université.

« L'accompagnement de l'UPMC par un cabinet extérieur a structuré la réflexion sur ce qui n'était au départ qu'un vague projet de levée de fonds privés. Il a apporté une véritable méthodologie et une expertise du monde du fundraising à l'anglo-saxonne, qui était totalement inconnu à l'Université. Il a permis de faire comprendre certains enjeux, comme la nécessité de bâtir une stratégie très précise et concrète, de faire preuve d'un véritable leadership en interne comme en direction de l'extérieur, en impliquant l'ensemble de l'équipe dirigeante de l'établissement autour d'une vision commune.

Cet accompagnement a été essentiel pour bien comprendre quels étaient nos besoins, y apporter les réponses les plus appropriées, ajuster nos stratégies aux objectifs que nous avions définis et finalement constituer le socle de notre fondation ».
Yvanie Caillé - Directrice développement des ressources partenariales - Fondation partenariale Université Pierre et Marie Curie.

27

Faire appel au mécénat de compétences : Le mécénat de compétence est une mise à disposition de personnel par une entreprise mécène, qui peut prendre la forme d'une prestation de services ou d'un prêt de main d'œuvre. Certaines universités ont choisi de se servir des compétences des entreprises partenaires de leurs fondations. L'une d'elles a mobilisé les responsables communication de ses partenaires pour travailler ensemble à l'élaboration d'un plan de communication dans le cadre d'une campagne de levée de fonds.

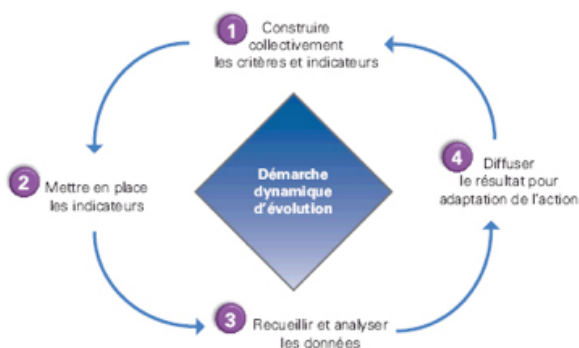
COMMENT PARVENIR À MOBILISER ET FÉDÉRER LE PERSONNEL DE L'UNIVERSITÉ ?

Initier un appel à projets : Une fois les grandes orientations définies au sein de la fondation, un appel à projets peut être initié au sein de l'université. Ce type d'initiatives permet de faire émerger des projets qui n'étaient pas forcément connus de tous et présente l'avantage d'être très participatif. Cela peut aussi, aux dires de certains dirigeants de fondation, pousser certains enseignants-chercheurs à aller plus loin ou plus vite dans leur dynamique de recherche au regard des opportunités de financement que peut procurer la fondation.

Evaluer sa performance

FAUT-IL ÉVALUER LES ACTIONS SOUTENUES PAR LA FONDATION ? DE QUELLE FAÇON ?

Mise en place d'une démarche d'évaluation à des fins de suivi et d'amélioration des projets : dès la phase de mise en place du projet de la fondation, il convient de construire les critères, indicateurs et tableaux de bord qui permettront de déterminer si les objectifs que s'était fixé la fondation sont atteints. C'est une exigence pour la fondation elle-même afin de s'inscrire dans un processus continu d'amélioration de la qualité de son activité. En fonction des résultats de son évaluation, la fondation peut procéder à des ajustements. C'est également une exigence pour ses partenaires financiers et donateurs. En effet, une fondation est un organisme qui fait appel à des donateurs, les exigences sont dès lors bien plus fortes que pour n'importe quel autre organisme de rendre compte de son action et de l'utilisation des fonds.



EXEMPLE DE TABLEAU DE BORD

Finalité	Objectif	Moyens	Indicateur	Résultats	Mesure et analyse des écarts	Ajustements
Accroître la diversité sociale et culturelle des étudiants	Attribuer 40 bourses de 5000 € en 2011-2012	Détection des bons élèves en zones prioritaires Coopération avec les établissements en ZEP	Nombre de boursiers originaires de ZEP	25 bourses attribuées	-15 Mesure nouvelle, trop peu d'établissements ZEP mobilisés	Tisser de nouveaux partenariats et communiquer davantage en direction des familles
Accroître la diversité sociale et culturelle des étudiants	Accueillir 300 élèves étrangers de plus en 2011-2012	Construire des partenariats avec les universités marocaines	Nombre d'étudiants marocains et chinois	150 élèves accueillis	-50% Coût des études trop élevé. Système de bourses non accessible	Développer les bourses en direction des étudiants étrangers

La collecte de fonds : un métier à part entière

Les campagnes de collecte

COMMENT CIBLER LES PARTENAIRES POTENTIELS DE LA FONDATION ?

Déterminer les cibles en fonction de son projet : les cibles doivent être déterminées en fonction du projet proposé et de l'intérêt qu'elles sont susceptibles de lui accorder. Plusieurs tris peuvent alors être opérés : par taille, secteur d'activité, localisation géographique, liens existants..... Il est préférable dans un premier temps de contacter les entreprises (ou autres partenaires) avec qui l'université entretient déjà des relations et qui en ont une bonne image.

COMMENT FAUT-IL S'Y PRENDRE POUR DÉMARCHER UNE ENTREPRISE ?

Connaître les entreprises que l'on va solliciter ainsi que leurs liens avec l'université : Avant de démarcher une cible, les dirigeants de la fondation doivent s'assurer qu'ils connaissent bien l'entreprise visée et les liens qu'elle a pu tisser avec l'université.

L'information peut être détenue par différents services : collecte de la taxe d'apprentissage, de la formation continue, des stages, direction des relations avec les entreprises, les SAIC etc...

« Les personnes à solliciter au sein des entreprises sont leurs dirigeants, sauf si - suffisamment grandes - elles ont un directeur en charge du mécénat ou des partenariats; dans ce cas celui-ci soumettra à son entreprise une proposition d'octroi de don qui aura d'autant plus de chances d'être accepté que l'on aura travaillé avec lui au préalable pour définir un bon projet à soutenir. »

Régis Bello - Président de la fondation Unistra - (Strasbourg)

Se doter d'un logiciel de CRM (Management de la relation client) : Il convient donc de recueillir les éléments utiles, que la dispersion de l'information ne facilite pas. Certains établissements ont remédié à cette difficulté en installant logiciel de type CRM. Cela permet de saisir tous les liens existants avec les entreprises et les autres partenaires de l'université. C'est un gain de temps pour la fondation et un atout pour la démarche de prospection à condition que ce logiciel soit régulièrement alimenté et mis à jour.

QUELLES SONT LES ATTENTES DES ENTREPRISES ?

Construire une relation « gagnant-gagnant » avec les partenaires : Il peut s'avérer fort utile de déterminer en amont quelles peuvent être les attentes potentielles des partenaires mobilisés et ce que l'on peut leur offrir par ailleurs (retour en terme d'image, notoriété, mise en relation, ...) dans le respect des règles du mécénat. Les universités et grandes écoles rencontrées au cours de cette étude nous ont indiqué que les entreprises sont rarement désintéressées. Les partenariats se nouent en effet à partir d'une convergence d'intérêts.

La relation université-entreprise doit être appréhendée comme un partenariat gagnant-gagnant. Les attentes des entreprises sont multiples :

un retour en terme d'image : volonté que leur nom soit associé à l'université et affiché sur tout support de communication ou à l'occasion de manifestations.

un retour en matière de connaissance : les universités, qui sont par excellence le lieu de la recherche, peuvent participer à l'amélioration des pratiques professionnelles des entreprises lorsqu'elles diffusent dans le monde scientifique les connaissances acquises. Les entreprises sensibles aux recherches effectuées au sein des universités sont alors prêtes à les faire avancer en

contribuant à leur financement.

un vivier de collaborateurs : certaines entreprises voient dans l'université la possibilité de recruter localement des collaborateurs.

une amélioration de leur cœur de métier : l'université peut tisser des partenariats avec certaines entreprises sur le financement de chaires qui feront progresser le savoir dans leur domaine d'activité et dans l'intérêt général.



«Les entreprises sollicitées cherchent à valoriser leur image en faisant du mécénat: il faut donc leur proposer des projets différenciants, en rapport étroit avec leurs stratégies et leurs objectifs; il faut les convaincre de l'utilité et de l'urgence de ces projets. En cas de dons, il faut aussi savoir leur témoigner reconnaissance en mettant en valeur le caractère unique de leur contribution ».

Régis Bello - Président de la fondation Unistra

COMMENT DIFFÉRENCIER MÉCÉNAT ET PARRAINAGE ? QU'EST-CE QUE CELA IMPLIQUE ?

Distinguer le mécénat du parrainage (et autres formes de liens contractuels) : Les fondations doivent être particulièrement vigilantes sur la nature des partenariats tissés avec les entreprises et sur ce que recouvre la notion de mécénat. Il peut par exemple s'avérer difficile de déterminer si l'on se trouve dans une situation de mécénat ou de parrainage.

Le mécénat comme le don ne doit comporter aucune contrepartie de la part de la fondation, même si le nom de l'entreprise mécène peut être accolé aux opérations menées par celle-ci. S'il existe une contrepartie, une disproportion marquée doit exister entre le montant du don et la valorisation « *de la prestation* » rendue apportée par la fondation. Généralement, les entreprises souhaitent faire un don aux fondations (universitaires et partenariales) mais qu'en contrepartie leur geste soit visible.

Le parrainage implique l'existence d'une contrepartie. Celui qui fournit un service ou un bien, met à disposition des équipements ou verse une somme d'argent, attend en retour d'en retirer un avantage au moins équivalent à son investissement. Les opérations de parrainage sont assujetties à la TVA et à l'impôt sur les sociétés et n'ouvrent pas droit à réduction fiscale pour les entreprises contributrices.

COMMENT ORGANISER UNE CAMPAGNE DE COLLECTE DE FONDS ?

Mobiliser les compétences nécessaires pour mener une campagne de collecte de fonds ou « fundraising ». La collecte de fonds repose sur des techniques, par exemple le marketing direct, permettant de mobiliser des dons afin de mener à bien un projet ou une organisation. L'université doit, comme nous l'avons indiqué précédemment, mobiliser les compétences utiles pour mettre en place une campagne de collecte. Elle peut le faire en interne, en s'appuyant sur les établissements ayant une plus grande antériorité sur ce sujet. Parmi les fondations de notre panel, l'une d'entre elles a choisi de recruter un professionnel de la collecte de fonds.

Elle peut également s'orienter vers certaines structures telles que l'association française des fundraisers (AFF) qui propose un certain nombre d'informations et de formations utiles sur ce sujet. Parmi les universités interviewées, quatre d'entre elles ont fait appel à une agence spécialisée en collecte de fonds.

DE QUELLE FAÇON L'UNIVERSITÉ PEUT-ELLE CULTIVER LE SENTIMENT D'APPARTENANCE DE SES ÉTUDIANTS ET ANCIENS ÉTUDIANTS ?

Création et actualisation d'un annuaire des anciens étudiants :

Les universités savent que les principaux apports en matière de collecte de fonds ne reposent pas pour l'instant sur leurs étudiants et anciens étudiants. Néanmoins, c'est une cible qui n'est pas écartée par les fondations et qu'elles espèrent voir se développer à plus long terme. Il peut dès lors, s'avérer utile de créer un annuaire des anciens à partir des fichiers existants (nécessiter de les recenser et de les saisir pour les fichiers papiers), et de les croiser avec des fichiers de consommateurs afin d'actualiser leurs coordonnées. Il s'agit en l'espèce d'une prestation de services proposée par des sociétés commerciales qui disposent de fichiers de consommateurs.

Initier de nouvelles pratiques, susceptibles à moyen-long terme de développer le sentiment d'appartenance des étudiants : cérémonies de remise de diplômes, réseaux sociaux, produits marketing à l'effigie de l'université, dynamiser l'image de l'université et mettre en évidence tout ce qui peut être fédérateur au sein de l'établissement (prix Nobel, sportif de haut niveau, invention, découverte ...). Certains établissements se sont saisis du développement des réseaux sociaux pour créer leur propre communauté. Cela leur permet de rester en contact avec les étudiants (actuels et anciens) et de leur communiquer des informations.

« On note parfois une certaine forme d'attachement à un diplôme, particulièrement au niveau des Masters. Mais le sentiment d'appartenance à la Faculté est très faible, voire inexistant pour ce qui concerne le lien avec l'Université.

Pour remédier à cela, nous avons très nettement bâti notre stratégie de communication interne et externe autour de cette idée d'appartenance : logos et slogans "made in Uda" "1^{er} fabricant de professionnels en Auvergne", produits estampillés (blouses de laboratoires, matériels pédagogiques,...), vidéos diffusées sur internet...



La Fondation finance le projet "UDA-Pro", réseau professionnel et collaboratif de l'UDA qui permettra de maintenir un lien social entre les différents acteurs de l'UDA (actuels et anciens étudiants, personnels et enseignants-chercheurs, partenaires institutionnels et entreprises) pour :

- Etre présents sur les réseaux sociaux et professionnels, grâce à un système d'interfaces à doubles entrées (Viadeo LinkedIn, Facebook,...), en lien avec l'ENT et le site de l'UDA.
- Développer l'esprit communautaire et le sentiment d'appartenance
- Soutenir de manière globale la démarche de professionnalisation en facilitant la mise en relation des étudiants et des employeurs (offres d'emplois ou offres de stages)
- S'ouvrir sur l'extérieur avec une approche "club" ».

Didier Valette - Vice-Président - Université d'Auvergne

Economie du projet : être réaliste et pratiquer la politique des petits pas

POURQUOI EST-IL INDISPENSABLE DE CHIFFRER LES PROJETS SOUTENUS PAR LA FONDATION ?

Avoir une visibilité de ce que l'on souhaite financer : le chiffrage des projets ainsi que le calendrier du programme pluriannuel d'activités de la fondation permettent de connaître plus précisément les montants de collecte qui seront nécessaires pour atteindre ces objectifs. Il s'agit en l'espèce de connaître l'économie de son projet.

Par ailleurs, lorsqu'une fondation démarque une entreprise, c'est un gage de professionnalisme que de présenter un projet dont on connaît précisément les besoins de financement. Certaines entreprises peuvent en outre demander à ce que leurs contributions financières soient affectées à tel ou tel projet (ex : l'entreprise X abonde la fondation à hauteur de 30 000 euros soit 5 bourses d'une valeur de 6000 euros).

• *Quels sont les éléments à prendre en compte pour choisir ou non de consommer sa dotation ?*

Le montant de la dotation, les recettes prévisionnelles annuelles et la durée de la fondation sont les trois facteurs prépondérants. Dans le cas de figure où l'université choisit de ne pas consommer sa dotation, il convient au préalable de s'assurer que les produits issus de cette dotation ainsi que le montant prévisionnel de collecte annuelle permettront de financer les charges des projets développés.

Une gouvernance équilibrée entre l'établissement et ses partenaires

Le choix du statut

QUEL STATUT CHOISIR ?

Les écueils à éviter : Les différents entretiens menés par KPMG ont mis en évidence que le processus de décision en matière de statut était parfois inversé. En effet, les représentants des universités partent parfois de considérations exclusivement politiques et de gouvernance pour choisir l'un ou l'autre de ces statuts et ensuite adaptent leur projet aux exigences de ce statut.

Le choix du statut est un élément d'importance dans la construction du projet mais il ne doit être appréhendé que comme enveloppe du projet. Certains établissements ont, quant à eux, défini ce qu'ils souhaitaient faire et c'est à partir des décisions qui ont été arrêtées que le statut idoine a pu émerger.

Ces statuts étant relativement nouveaux dans le paysage des fondations, certains établissements ont fait appel à un cabinet de juristes spécialisés pour les accompagner dans ce choix.

Quelle gouvernance ?

QUEL TYPE DE GOUVERNANCE ENVISAGER ?

Ouvrir les instances de gouvernance aux partenaires sollicités dans une logique « gagnant-gagnant » : Les universités peuvent choisir ou non d'ouvrir leurs instances décisionnaires à leurs partenaires. Il n'existe pas de modèle de gouvernance a priori. Il convient dès lors de rester souple et à l'écoute des attentes des entreprises. Certaines ne seront pas du tout intéressées à participer à la gouvernance de la fondation mais auront des attentes plus fortes en matière d'image ou de recherche; d'autres

enfin n'imaginent pas abonder une dotation sans prendre part aux décisions.

Placer un représentant du monde économique à la présidence de la fondation partenariale : cela peut constituer un choix habile dans la mesure où les dirigeants d'entreprises possèdent souvent d'importants réseaux qu'ils peuvent mobiliser dans le cadre d'une campagne de collecte de fonds ou de recherche de nouveaux partenaires. En outre, ces mêmes dirigeants sont bien placés pour connaître les attentes potentielles des entreprises et parler le même langage que leurs interlocuteurs.

COMMENT GARANTIR LA TRANSPARENCE AUX DONATEURS ?

Opérer un choix entre « fonds affectés » et « fonds non affectés » : Les fondations ont la possibilité de proposer à leurs contributeurs d'affecter leurs dons à un projet précis. Il est cependant souhaitable de conserver une certaine marge de flexibilité car les projets portés par une fondation peuvent évoluer au fil du temps. Des ajustements sont alors nécessaires pour permettre de réaffecter certains fonds.

Suivre l'utilisation des fonds : La transparence est aujourd'hui une exigence omniprésente dans toutes les sphères de la société. Dans un contexte où le public manifeste une certaine méfiance à l'égard des organisations faisant appel à la générosité du public, elle devient un atout incontournable et un avantage concurrentiel décisif pour assurer leur pérennité. De plus, les fondations reposent sur une certaine éthique et la recherche de l'intérêt général, valeurs qui ne sont reconnues que si elles s'inscrivent dans la durée et sont prouvées quotidiennement au monde extérieur.

Si un mécène choisit d'affecter ses fonds à un projet précis, il convient de développer les outils nécessaires afin de lui garantir que ses fonds seront bien affectés aux projets visés. Cela nécessite de mettre en place une comptabilité analytique (par projet) et des processus de contrôle interne. Ces outils permettront également de rendre compte de l'utilisation des fonds aux donateurs qui n'ont pas opté pour une affectation préalable de leurs dons.

Rendre compte régulièrement : les donateurs sont de plus en plus exigeants sur la façon dont on leur restitue l'information relative à l'utilisation qui est faite de leurs dons. Il est recommandé de rendre compte de manière différenciée en fonction du niveau des dons. Parmi les établissements ayant une plus grande antériorité en matière de collecte de fonds, certains personnalisent des rapports d'activité en fonction du montant attribué par le donateur, font parvenir à leurs donateurs au moins un rapport d'activité par an, d'autres organisent 2 à 3

événements prestigieux par an (galas, dîners...) regroupant les principaux donateurs.

DE QUELLE FAÇON FIDÉLISER LES DONATEURS ?

- **Organiser des événements** : Certaines fondations ont d'ores et déjà réfléchi à la façon dont elles peuvent fidéliser leurs donateurs :
- **organisation de rencontres type cocktail entre grands donateurs et en présence d'enseignants-chercheurs** : le but de ces rencontres est de mettre en relation deux types d'acteurs qui peuvent être intéressés par un même sujet : ex : recherche sur un emballage alimentaire biodégradable.
- **création d'un club prestigieux des grands donateurs** : le fait de dissocier les donateurs en fonction du niveau de leur contribution, leur procure un certain prestige.
- **organisation de conférences scientifiques courtes** (environ 1 heure) sur des sujets pouvant les intéresser (ex : la gestion de crise).

Une gouvernance équilibrée entre l'établissement et ses partenaires :

- *éviter certains écueils dans le choix du statut*
- *organiser une gouvernance ouverte mais équilibrée*
- *faire présider la fondation partenariale par un acteur économique*
- *opérer un choix entre « fonds affectés » et « fonds non affectés »*
- *mettre en place une comptabilité analytique*
- *garantir la transparence aux donateurs*
- *fidéliser les donateurs en organisant des événements*

Annexes 4

37

Présentation des fondations étudiées

FONDATIONS ISSUES DES UNIVERSITES

Fondation UTC pour l'innovation - Université Technologique de Compiègne

Fondation partenariale Université Pierre et Marie Curie- Université Pierre et Marie Curie Paris VI

Fondation Fondaterra - Université Versailles – St Quentin

Fondation Université de Strasbourg - Université de Strasbourg

Fondation Université de Nantes - Université de Nantes

Fondation de l'université d'Auvergne - Université de Clermont I

Fondation partenariale Lyon I - Université de Lyon I

Fondation Université de la Méditerranée - Université Aix Marseille II

Fondation universitaire Lexicographie de l'égyptien ancien - Université Montpellier III

Fondation universitaire Via Domitia - Université de Perpignan

FONDATIONS ISSUES DES GRANDES ECOLES ET D'UN GRAND ÉTABLISSEMENT:

Fondation INSEAD - INSEAD

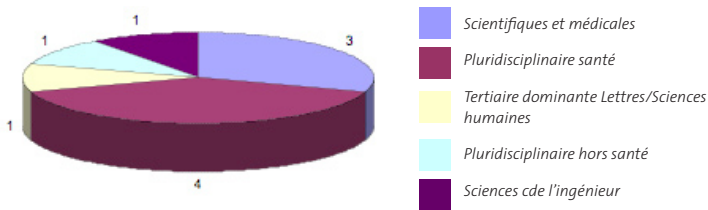
Fondation de l'Institut Telecom - Institut Telecom

Fondation Sciences-Po - Sciences-Po

Fondation HEC - HEC

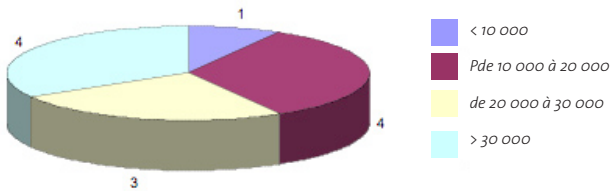
Répartition des universités du panel par dominante :

Le panel comprend 5 universités pluridisciplinaires dont une « hors santé ». Trois universités présentent une dominante « Scientifique et médicales ». Enfin les deux dernières se répartissent entre une université à dominante « Lettres-sciences humaines » et une à dominante « sciences de l'ingénieur ».



Répartition des universités par nombre d'étudiants :

L'étude a porté sur 10 fondations, émanations d'universités de taille très différente. Le panel est plutôt équilibré, comprenant un nombre assez similaire d'universités de petite, moyenne et grande taille.



FONDATION UNIVERSITE DE STRASBOURG

Université de rattachement	Université de Strasbourg
Taille de l'université	41 240 étudiants
Dominante de l'université	Pluridisciplinaire Santé
Date de création de la fondation	Décembre 2008
Type de fondation	Fondation partenariale
Durée de vie	5 ans
Objet et activités de la fondation	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuer à l'autonomie financière de l'UdS • Accroître l'attractivité de l'UdS vis-à-vis de ses étudiants, des enseignants et des chercheurs (nouveaux projets innovants, nouvelles chaires...) • Accroître l'accessibilité de l'UdS (bourses, handicap,...) • Participer au rayonnement de l'UdS
Site web	http://fondation.unistra.fr/

Université de rattachement	Université technologique de Compiègne
Taille de l'université	4200 étudiants
Dominante de l'université	Sciences de l'ingénieur
Date de création de la fondation	Octobre 2008
Type de fondation	Fondation universitaire
Durée de vie	illimitée
Objet et activités de la fondation	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer la connivence déjà largement entretenue entre l'enseignement supérieur, la recherche et le tissu-socio-économique. • Renforcer l'innovation de l'UTC sur 3 axes : pédagogie, recherche et transfert technologique - <i>Pédagogie</i> : financement de chaires d'enseignement et de recherche, d'ateliers –projets et bourses dédiées aux stages internationaux - <i>Recherche</i> : financement d'axes de recherche sur des problématiques émergentes, de la construction de laboratoires HQE dédiés à ces recherches. - <i>Transfert technologique</i> : développement d'un centre d'innovation et création d'un fonds de maturation, accueil et séjour d'enseignants-chercheurs renommés
Site web	http://www.utc.fr/valorisation/fondation_utc.php

FONDATION UNIVERSITAIRE VIA DOMITIA

Université de rattachement	Université de Perpignan
Taille de l'université	10 300 étudiants
Dominante de l'université	Pluridisciplinaire hors santé
Date de création de la fondation	Juillet 2008
Type de fondation	Fondation universitaire
Durée de vie	illimitée
Objet et activités de la fondation	<ul style="list-style-type: none"> • Collecter de nouvelles ressources pour financer le développement et le rayonnement de l'université de l'UPVD tout en offrant à l'université une lisibilité locale, nationale et internationale nécessaire au renforcement de son attractivité. • Financement de 8 chaires : • Développer les relations partenariales avec le monde de l'entreprise à travers la formation, la recherche et le transfert de technologie, • Développer l'attractivité et la promotion de l'UPVD à l'étranger, • Développer les échanges avec le monde culture, social et sportif, • Favoriser les échanges transfrontaliers • Améliorer les conditions de vie et d'études des étudiants, • Renforcer la politique d'égalité des chances vis-à-vis des étudiants, • Favoriser l'insertion professionnelle des étudiants • Encourager et soutenir la politique d'investissement de l'UPVD et de modernisation des outils pédagogiques et de recherche.
Site web	http://www.univ-perp.fr/fr/entreprises2/fondations.html

Université de rattachement	Université de Montpellier 3
Taille de l'université	16 138 étudiants
Dominante de l'université	Tertiaire dominante Lettres/sciences humaines
Date de création de la fondation	septembre 2008
Type de fondation	Fondation universitaire
Durée de vie	illimitée
Objet et activités de la fondation	<ul style="list-style-type: none">• Création et réalisation du premier dictionnaire hiéroglyphique français,• Réalisation de ses versions arabes et anglaises et de sa base de données internationales.
Site web	http://recherche.univ-montp3.fr/index.php?option=com_content&task=view&id=238&Itemid=319

FONDATION PARTENARIALE LYON I

Université de rattachement	Université Claude Bernard Lyon I
Taille de l'université	34 000 étudiants
Dominante de l'université	Scientifique et médicale
Date de création de la fondation	Août 2008
Type de fondation	Fondation partenariale
Durée de vie	5 ans
Objet et activités de la fondation	<ul style="list-style-type: none"> • Promotion des activités de l'université : avancement de la recherche, progression de la technologie et développement de l'innovation pédagogique et scientifique en lien avec le monde économique. • Axes privilégié <ul style="list-style-type: none"> - Promouvoir l'ensemble des activités de l'UCBL I - Etre une vitrine de l'enseignement supérieur et de la recherche au niveau européen, - Favoriser les échanges d'expériences et de compétences entre l'université et le monde socio-économique, - Engager des actions de soutien à la mission « Handicap » de l'UCBL I - Promouvoir le réseau des anciens - Cofinancer des programmes de recherche - ...
Site web	www.lyon1fondation.org

Université de rattachement	Université de Clermont I
Taille de l'université	15 000 étudiants
Dominante de l'université	Pluridisciplinaire Santé
Date de création de la fondation	Avril 2008
Type de fondation	Fondation universitaire
Durée de vie	illimitée
Objet et activités de la fondation	<ul style="list-style-type: none"> • Faire de l'université d'Auvergne une université pilote dans le paysage français de l'enseignement supérieur • Expérimenter et développer les outils de demain en matière de formation à distance, d'utilisation d'outils multimédia adaptés aux nouveaux comportements (nomadisme, ...). • Amplifier nos relations avec le monde l'Entreprise, notamment dans le domaine de la formation continue. • Intensifier la valorisation de notre recherche dans les secteurs pour lesquels nous disposons d'un avantage comparatif effectif (le développement international, mais aussi la cancérologie, la nutrition, les neurosciences, la génétique, l'ingénierie médicale...) • Consolider notre réseau international en intensifiant les partenariats, l'accueil de chercheurs, d'étudiants, de professionnels étrangers. • 4 Axes prioritaires : soutien à la recherche d'excellence, optimisation de l'insertion professionnelle des étudiants, soutien à l'innovation et à la création d'entreprise, renforcement de l'attractivité internationale
Site web	http://www.u-clermont1.fr/fondation-fondation-de-l-universite-d-auvergne.html

FONDATION UNIVERSITE DE LA MEDITERRANEE

Université de rattachement	Université Aix –Marseille II
Taille de l'université	23 000 étudiants
Dominante de l'université	Scientifiques et médicales
Date de création de la fondation	Décembre 2008
Type de fondation	Fondation universitaire
Durée de vie	illimitée
Objet et activités de la fondation	<ul style="list-style-type: none"> • Objet : Aider la formation et la recherche en cofinançant des programmes de recherche, des post-docs, bourses de thèses, bourses d'excellence et recrutement d'enseignants-chercheurs de haut niveau • Mission : permettre la mise en place de 8 chaires d'excellence : <ul style="list-style-type: none"> - <i>Société, sport et Management</i> - <i>Ingénierie du sport,</i> - <i>Management de la santé,</i> - <i>Technologies pour la santé</i> - <i>Enfance, nutrition, sport et santé</i> - <i>Recherche et innovation en cancérologie,</i> - <i>Vieillesse et santé.</i>
Site web	http://www.univmed.fr/fondation/

FONDATION FONDATERRA (FONDATION EUROPEENNE POUR LES TERRITOIRES DURABLES)



Université de rattachement	Université Versailles Saint-Quentin
Taille de l'université	16 000 étudiants
Dominante de l'université	Pluridisciplinaire Santé
Date de création de la fondation	Avril 2009
Type de fondation	Fondation partenariale
Durée de vie	5 ans
Objet et activités de la fondation	<ul style="list-style-type: none"> • fédérer des compétences de recherche, de formation, de médiation des connaissances et d'expertise autour de la thématique du développement durable des territoires. • rendre visible un véritable pôle d'excellence et de compétitivité européen. • 2 activités : <ul style="list-style-type: none"> - <i>Recherche-action</i> : faire évoluer les pratiques à l'échelle du territoire en fédérant à la fois des compétences de recherche et des résultats de démarches à promouvoir. - <i>Médiation</i> : transmettre aux acteurs le respect du problème via la compréhension de sa complexité et de ses enjeux.
Site web	www.fondaterra.com

FONDATION PARTENARIALE UNIVERSITÉ PIERRE ET MARIE CURIE

Université de rattachement	Université Pierre et Marie Curie
Taille de l'université	30 000 étudiants
Dominante de l'université	Scientifique et médicale
Date de création de la fondation	Juin 2009
Type de fondation	Fondation partenariale
Durée de vie	20 ans renouvelables
Objet et activités de la fondation	<ul style="list-style-type: none"> • Création d'un institut de la vision (centre de recherche) • Création d'un institut de la longévité • Mise en place de bourses fléchées (femmes dans la science, le handicap...) • Création de l'institut de simulation du calcul • Autres projets de chaires
Site web	

FONDATION DE L'UNIVERSITE DE NANTES



Université de rattachement	Université de Nantes
Taille de l'université	34 000 étudiants
Dominante de l'université	Pluridisciplinaire Santé
Date de création de la fondation	En cours de création
Type de fondation	Fondation partenariale
Durée de vie	5 ans
Objet et activités de la fondation	<ul style="list-style-type: none">• Renforcer les moyens et les équipements des composantes et laboratoires de l'université (avec des projets pluridisciplinaires).
Site web	

FONDATION INSEAD

Etablissement de rattachement	INSEAD
Taille de l'établissement	900 étudiants/an sur les MBA
Dominante de l'établissement	Gestion-Finances- Management
Date de création de la fondation	1998
Type de fondation	FRUP (fondation reconnue d'utilité publique)
Durée de vie	illimitée
Objet et activités de la fondation	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser internationalement l'approfondissement des connaissances en matière de gestion et leur divulgation dans le domaine public. - financement de programmes de recherche (très liée à, l'activité des professeurs et des centres de recherche de l'établissement) - Attribution de bourses d'études - Attribution de prix, de récompenses et de distinctions - Diffusion du résultat des travaux de recherche - L'ouverture de comptes individualisés destinés à recevoir les affectations mentionnées au dernier al de l'art 1, - Et tous autres moyens permettant de réaliser les buts de la fondation
Site web	http://www.insead.edu/campaign/index.cfm

FONDATION HEC



Etablissement de rattachement	HEC
Taille de l'université	3000 étudiants
Dominante de l'université	Gestion –Finances-Management
Date de création de la fondation	1972
Type de fondation	FRUP
Durée de vie	Illimitée
Objet et activités de la fondation	Soutenir les ambitions d'HEC : <ul style="list-style-type: none">• Bourses• Recherche et recrutement de prof-chercheurs de renommée mondiale• Pédagogie et outils de diffusion du savoir innovants• Développement international d'HEC
Site web	www.hec.fr

FONDATION TELECOM

Etablissement de rattachement	Institut Telecom
Taille de l'université	5400 étudiants
Dominante de l'université	Sciences de l'ingénieur
Date de création de la fondation	1997
Type de fondation	Fondation sous égide
Durée de vie	illimitée
Objet et activités de la fondation	<p>4 grands thèmes d'intervention :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Proposer une offre de formation multiculturelle et d'excellence</i> pour répondre aux besoins croissants de compétences scientifiques et managériales et disposer d'infrastructures et d'équipements de pointe pour les activités pédagogiques • <i>Etre un leader au niveau de la recherche mondiale</i> pour financer des travaux de recherche au meilleur niveau dans l'ensemble des disciplines liées aux TIC et diffuser les connaissances scientifiques afin d'accroître la visibilité de cette recherche • <i>Faire émerger les innovations créatrices des richesses de la Société de demain</i> pour concevoir et expérimenter les services et systèmes innovants du futur, inciter à l'innovation en soutenant la création d'entreprise et en finançant des programmes d'incubation • <i>Développer une vision prospective</i> pour construire ensemble une vision sur les évolutions de la nouvelle Société numérique dans le cadre d'un Think Tank.
Site web	www.fondation-telecom.org/

Etablissement de rattachement	Sciences-Po
Taille de l'université	8590 étudiants
Dominante de l'établissement	Sciences humaines et sociales
Date de création de la fondation	1945
Type de fondation	FRUP
Durée de vie	illimitée
Objet et activités de la fondation	<ul style="list-style-type: none"> • la Fondation nationale des sciences politiques gère neuf centres de recherche, la bibliothèque, les Presses, une librairie et une société de conseil • Elle reçoit l'ensemble des ressources financières de Sciences Po, que celles-ci viennent de l'Etat, des collectivités locales, de l'Union européenne, des entreprises ou des élèves. Elle tient une comptabilité d'entreprise. Elle est propriétaire ou locataire de l'ensemble des immeubles où se déploient les activités de Sciences Po. Elle est l'employeur de tous les salariés de Sciences Po, lesquels relèvent du Code du Travail. Enfin, elle gère, par délégation législative, l'Institut d'Etudes Politiques de Paris.
Site web	http://construire.sciences-po.fr

Éléments de comparaison entre fondation universitaire et fondation partenariale

LES PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES FONDATIONS PARTENARIALES ET UNIVERSITAIRES

	Fondation partenariale	Fondation universitaire
Aspects généraux		
Personnalité juridique	Personne morale de droit privé	Pas de personnalité juridique
Mode de création	Création par le CA, puis création effective par un arrêté du recteur d'académie	Par simple délibération du CA de l'université
Régime juridique	De droit privé	De droit public
Durée de la fondation	Limitée à 5 ans renouvelables	Permanente
Mutualisation des moyens entre l'université et la fondation	Pas de possibilité	Gestion administrative courante pouvant être réalisée par l'université
Aspects financiers		
Obligations de dotation	Facultative mais plancher de programme d'action fixé à 150 000 €	Obligation de dotation sans niveau minimum. Dotation d'origine publique limitée à 50%. Les dons doivent provenir des fonds propres des établissements publics
Consumptibilité de la dotation	Non limitée	Limitée à 20% par an. La consommation de la dotation d'origine publique est limitée à 50%
Régime fiscal	Similaire au régime fiscal des FRUP	Similaire à l'université
Grande capacité juridique	OUI	OUI
Gestion financière	Régime privé similaire aux fondations d'entreprise	Comptes établis par l'agent comptable de l'université. Comptes annexés au budget de l'université

	Fondation partenariale	Fondation universitaire
Gouvernance		
Composition de l'organe décisionnel	Conseil d'administration. L'EPSCP doit détenir obligatoirement la majorité des sièges	Conseil de gestion composé de 12 à 18 membres. 3 collèges obligatoires : représentants de l'établissement, fondateurs et personnalités qualifiées. Possibilité d'un 4ème collège composé des donateurs. Pas plus d'un tiers des sièges pour le collège des fondateurs.
Contrôle par l'établissement	Nomination des membres du Conseil d'administration. Validation des statuts	Le président de l'université est ordonnateur principal. Rapport d'activité annuel validé par le CA de l'université
Contrôles externes	Présence du Préfet. Obligation de Commissaire aux comptes	Présence du recteur d'académie. Obligation de Commissaire aux comptes

Trame d’entretien

FICHE D’IDENTITE

Nom de la personne répondante :

 Fonction :
 Mail :@.
 Université :
 Fondation créée
 => Nom de la fondation :
 Fondation en projet _
 Autre fondation : OUI NON En projet

1. Creation de la fondation

- 1.1 Date de création de la fondation
- 1.2 Quels en sont les membres fondateurs ?
- 1.3 Les action de la fondation seront-elles au bénéfice de l’université dans son ensemble ?
- 1.4 Quelle est la durée prévue de la fondation?
 (Voir les statuts)
- 1.5 Quelle est la forme juridique de votre fondation ?
- 1.6 Pourquoi ce choix de statut de fondation?
- 1.7 Pourquoi avoir créé cette fondation ? Quel est l’objet de la fondation ?
 (L’objet est inscrit dans les statuts)
 (Plusieurs réponses possibles pour les raisons de la création :
 Valoriser les activités de recherche, accompagner l’insertion professionnelle des étudiants, renforcer le lien entre l’université et le monde de l’économie, renforcer le lien entre l’université et les collectivités territoriales, financement de chaire, financement de bourse de recherche, augmenter les ressources financières de l’université, autre (préciser) ?)
- 1.8 Quelles sont les activités de la fondation ?

1.9 Quels objectifs quantitatifs et qualitatifs s'est fixée (ou va se fixer) la fondation ?

(Par exemple, insérer 650 étudiants sur des CDI en 4 ans)

1.10 La fondation compte-elle (ou comptera-t-elle) des salariés, et si OUI, combien ? Sont-ils (ou seront-ils) recrutés en interne ou en externe ?

1.11 La fondation compte-elle (ou comptera-t-elle) un directeur général ou un délégué général ?

1.12 Allez-vous être (ou êtes-vous / avez-vous été) accompagné, aidé ou conseillé, pour créer votre fondation ?

1.12.1.1 Si oui, par qui êtes-vous accompagné (ou souhaitez-vous être / avez-vous été) ?

Consultant extérieur (Avocat, Cabinet de conseil, etc. à préciser), professionnel du fundraising, appui d'une autre fondation, appui de l'AMUE, appui d'une autre université, appui d'une association, etc. à préciser.

1.12.1.2 Sur quels aspects êtes-vous accompagné (ou souhaitez-vous être accompagné / avez-vous été accompagné) ?

(Rédaction des statuts, aspect économique (Budget prévisionnel, plan de financement...), opération de collecte de fonds, campagne de communication auprès des donateurs, Gouvernance, etc.)

1.12.2 Si NON, pourquoi ?

Ressources en interne suffisantes, ou autre(s) raison(s) (à préciser).

2. Gouvernance

2.1 Quels sont les membres de la fondation?
(Collectivités locale (régions, départements, EPCI, communes), Entreprises, Etablissement d'enseignement, Organisme de recherche, Personne physique et Autres (à préciser))

2.2 Quels sont les organes de direction de la fondation?
(Un conseil de gestion, un conseil d'administration, un directoire et d'un conseil de surveillance ou autre.)

2.3 De combien de membres sont composés ces organes de direction ?

Nombre de membres	
Conseil de gestion	
Conseil d'administration	
Directoire ET	
Conseil de surveillance	

2.4 Quelle est (ou sera) la répartition des membres au sein de l'instance dirigeante ?

	Nombre	Dont membres fondateurs (en nombre)
Représentant de l'Université		
Entreprise		
Collectivité		
Personnes physiques		
Représentant du ministère		
Représentant d'une filiale de l'Université		
Autres		
Total membres fondateurs		

2.5 Y a-t-il d'autres organes collégiaux dans votre fondation ?
(Conseil scientifique, Comité de spécialistes ou autre)

3. Les ressources de la fondation

3.1 Quelle est la dotation initiale au moment de sa création (en K€) ?

3.2 Votre dotation est-elle consommable ?

3.3 Quelle est (ou quelle sera) la répartition de la dotation initiale entre les fondateurs (selon leur statut) ?

	Statut du fondateur (Statut *)	Montant (en K€)
Fondateur 1		
Fondateur 2		
Fondateur 3		
Fondateur 4		
Fondateur 5		
Fondateur 6		

3.4 Comment avez-vous fait (ou allez-vous faire) appel à ces fondateurs ?

3.5 Quel est le budget global de la fondation (ou celui que vous espérez) pour 2009 ?

(UNIQUEMENT POUR LES FONDATIONS EXISTANTES OU CREEES EN 2009) Budget de fonctionnement en K€ et budget d'investissement en K€ :

3.6 Quelle est la composition prévisionnelle de vos ressources pour 2009 ?

(UNIQUEMENT POUR LES FONDATIONS EXISTANTES)

3.7 Quelle est la répartition prévisionnelle des charges de la fondation en fonction des différents projets ?

(UNIQUEMENT POUR LES FONDATIONS EXISTANTES)

3.8 Avez-vous (ou pensez-vous) mené(er) une opération de collecte de fonds ?

3.9 Si OUI, auprès de quels types de donateurs ?

Etudiants en formation initiale, étudiants en formation continue, anciens étudiants, entreprises, parents des étudiants, établissements publics, collectivités, autres dons privés (à préciser), fondations, autres (à préciser).

3.10 Qui avez-vous (ou envisagez-vous de) sollicité(er) pour vous aider dans l'organisation de cette collecte de fonds ?

(Appel à un cabinet spécialisé, recrutement au sein d'un service de l'Université, affectation d'une ou plusieurs personnes déjà en poste dans l'université, recrutement d'un professionnel du fun-

draising au sein de l'université, recrutement d'une personne à cette fonction au sein de la fondation, ou autre)

3.11 Quel montant avez-vous (ou espérez-vous) collecté (er) au cours de ces opérations ?

3.12 Avez-vous fait (ou allez-vous faire) appel à des personnalités pour faire connaître votre Université et ses projets dans le cadre de la collecte de fonds et si oui, savez-vous lesquelles ?

3.13 Plus globalement, quels sont vos objectifs en matière d'augmentation de vos ressources sur les 5 ans à venir (ou autre nombre d'années) ?

(Ex: 5 millions d'euros sur 5 ans)

3.14 Afin d'atteindre cet objectif, quels types de ressources souhaitez-vous développer, et par quels outils ?

(Subvention, prestations de services, formation, dons, etc. Outils : fichier, mailing etc.)

4. Plus globalement

4.1 Y a-t-il un autre projet de fondation qui intéresse directement l'université ?

4.2 Si OUI, avez-vous (ou allez-vous) participé (er) à la création de cette autre fondation ?

4.2.1 Si OUI, précisez si c'est en tant que fondateur ou en tant que simple membre

4.2.2 Si NON, en êtes-vous devenu (ou allez-vous en devenir) membre après sa création ?

4.3 Si NON, pourquoi ?

4.4 Au total, de combien de fondations êtes-vous (ou allez-vous être) membre ?

4.6 Avez-vous pour projet de créer un fonds de dotation ?

REMERCIEMENTS

Cette étude a été réalisée par la Conférence des Présidents d'université, le Crédit Coopératif et le cabinet KPMG.

Son financement a été assuré par :

Le crédit coopératif et KPMG

La rédaction de cette étude a été assurée par les consultants de KPMG :

Eve Durquety

Sébastien Louradour

Remerciements

Aux membres du comité de lecture :

Sophie Des-Mazery, Crédit Coopératif

Jean-Marc Pautras, Crédit Coopératif

Pierre Marcenac, KPMG

Claude Carrière, CPU

À

Sarah Boudaly – Chargée de mission fondation à l'Université Paris VII,

Louis Vogel - Président de l'Université Panthéon-Assas,....

pour leur contribution respective.

Aux représentants des fondations et établissements d'enseignement supérieur qui ont accepté de répondre à notre questionnaire :

Didier Valette - Fondation de l'université d'Auvergne

Pierre Brisson - Fondation UTC pour l'innovation

Sylvie Faucheux - Fondation Fondaterra

Stéphanie Lanson - Fondation partenariale Lyon I

Régis Bello - Fondation partenariale Université de Strasbourg

Yvanie Caillé - Fondation partenariale Université Pierre et Marie Curie

Thibault Bretesche - Fondation de l'université de Nantes

Brigitte Chemarin - Fondation universitaire Via Domitia

Stéphanie Delaunay, Yves Chaimbault et Frédéric Servajean -

Fondation universitaire Lexicographie de l'égyptien ancien

Pierre Dantin, Damien Verhaeghe, Charles Oliver, M. Djambazian

et Maylis Silvy – Fondation universitaire de l'université de la méditerranée

Claire Pike - Fondation Insead

Barbara de Colombe - Fondation HEC

Christian Picori - Fondation Télécom

Nadia Marik - Fondation Nationale des Sciences Politiques / Sciences-Po



Ce guide est édité par la Conférence des Présidents d'Université (CPU)

103 Bd St Michel 75005 Paris

www.cpu.fr

ISSN en cours – février 2010 © CPU

Directeur de la publication : Lionel Collet

Chargé de mission : Claude Carrière, 01 44 32 92 39

Communication/Édition : Sophie Dotaro, 01 44 32 91 27

Étude réalisée en 2010 par la CPU en partenariat avec KPMG et le Crédit Coopératif

Conception graphique : Commevisuels

Impression PLG