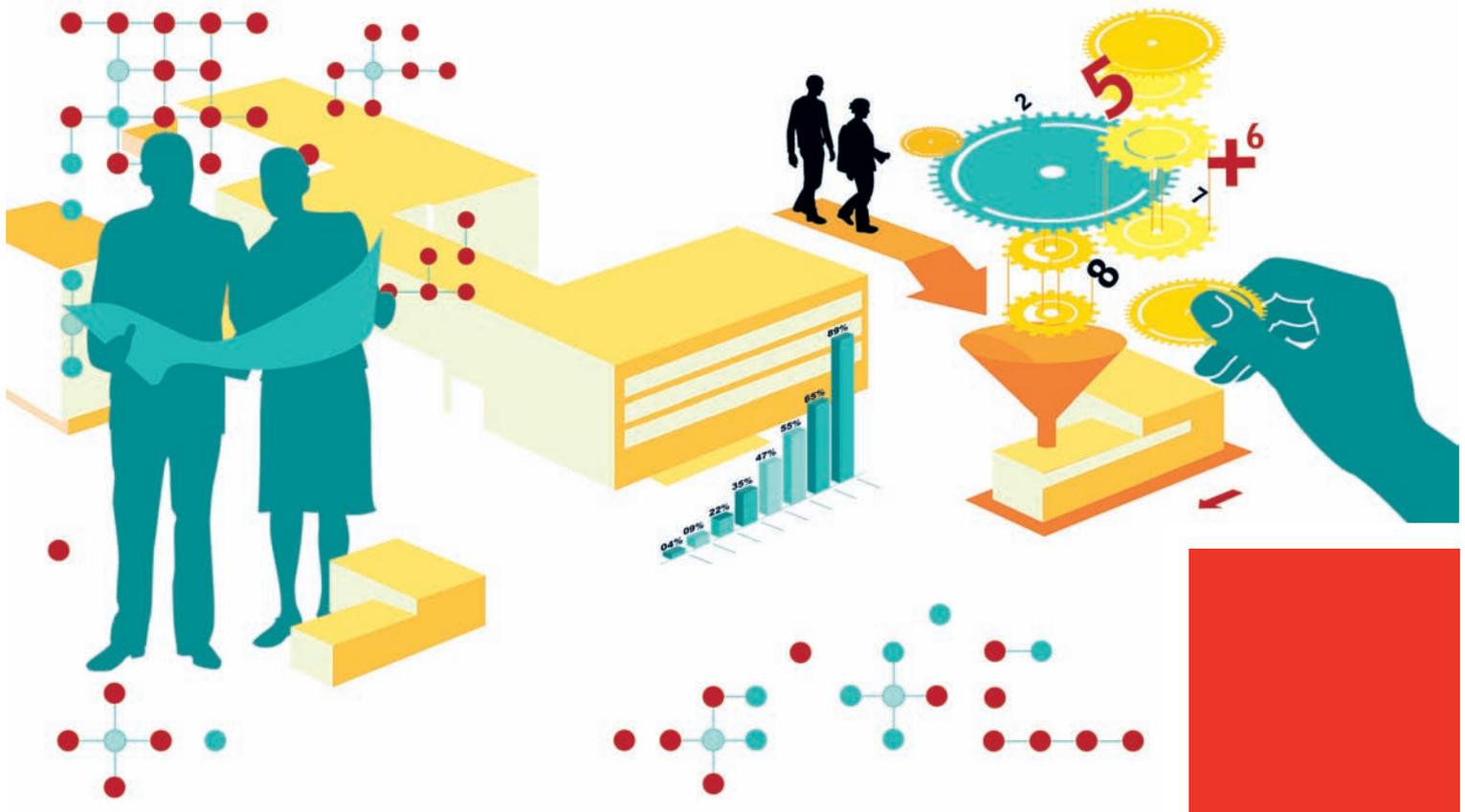


Les Fondations des universités à l'étranger

Travaux conduits par la Caisse des Dépôts
en partenariat avec la Conférence des présidents d'université



DÉVELOPPEMENT
TERRITORIAL ET RÉSEAU



Sommaire

Préambule	1
Méthodologie	1
Présentation de l'étude	2
Les principaux enseignements.....	2
Panorama des règles et pratiques dans dix pays d'Europe et d'Amérique du nord.....	4
Contexte	4
Une vocation commune	5
Les ressources et les principaux partenaires des fondations	5
Des spécificités françaises.....	5
Dissolution de la fondation et dévolution des actifs	6
Des types de fondations spécifiques	6
L'étude synthétique de dix fondations étrangères.....	8
Positionnement et mission de la fondation.....	8
Soutenir la stratégie de l'université	8
Positionnement, objet et modes d'action	8
Fondation, une mission d'intérêt général	9
Des freins culturels et méthodologiques	10
Structures et règles de gouvernance	10
Sources de financement : une levée de fonds constante	10
Entreprises partenaires : des relations construites et consolidées dans la durée	11
Fonctionnement de la fondation	12
Une équipe dédiée légère	12
Université, un lien statutaire fort.....	12
Levée de fonds, les enjeux et pratiques	12
Une professionnalisation des campagnes	13
Une mobilisation forte des anciens élèves.....	14
Allocation des fonds, une implication à différents niveaux	14
Un diagnostic partagé	14
Annexe	16
Les dix fondations universitaires, présentation et bonnes pratiques	17

Préambule

La loi relative aux Libertés et Responsabilités des Universités du 10 août 2007 met à la disposition des établissements d'enseignement supérieur et de recherche de nouveaux moyens de financement, avec la création de structures dédiées : les fondations universitaires ou partenariales.

Ces structures sont destinées à porter des projets envisagés dans le cadre de la stratégie globale de l'établissement en leur permettant de collecter des fonds privés auprès des entreprises et des particuliers.

La Caisse des Dépôts et la Conférence des Présidents d'Universités (CPU) ont copiloté, en concertation avec le ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, une étude, afin de mieux connaître le fonctionnement des fondations rattachées aux universités, à travers l'expérience d'autres pays.

Méthodologie

Cette étude a été réalisée sous la supervision de la Caisse des Dépôts et de la CPU par le cabinet ERNST & YOUNG avec l'appui de son réseau international. Elle a été menée en deux étapes. Dans la première ont été recensés et qualifiés les modèles et pratiques de fondations qui favorisent l'enseignement supérieur et la recherche, dans dix pays d'Europe et d'Amérique du Nord : Allemagne, Belgique, Canada, Espagne, Finlande, Royaume-Uni, Italie, Pays-Bas, Suisse et États-Unis. Cette première analyse du régime des fondations universitaires a été complétée dans une deuxième étape, d'un examen approfondi de dix fondations, sur la base d'un questionnaire établi à partir des questions posées par cinq universités françaises ayant un projet de fondation : Université de Grenoble 1, Université de Lyon 3, Université de Paris 13, Université de Poitiers, Université de Valenciennes.

Le questionnaire reprenait les sujets suivants :

1. Choix du positionnement, définition de l'objet et des modes d'action

Sur quelles missions d'intérêt général intervenir, notamment en matière de développement durable et de vie étudiante ? Comment trouver des moyens d'action précis pouvant retenir l'attention des publics sollicités (entreprises, Anciens...) ?

2. Relations avec les entreprises partenaires pendant la phase projet et au sein de la fondation

A quel moment du projet solliciter les entreprises ? Sous quelle forme les associer à la construction du projet ? Comment établir un lien privilégié avec un nombre limité d'entreprises du territoire de référence, ou créer une relation, certes moins étroite, avec un nombre important d'entreprises de ce même territoire ? Comment intégrer les entreprises partenaires dans les processus de décision de la fondation ?

3. Fonctionnement de la fondation et constitution d'une équipe salariée

Doit-on prévoir l'existence d'une équipe salariée dédiée ? De combien de personnes ? Les activités ou fonctions peuvent-elles éventuellement être externalisées ou mutualisées avec d'autres fondations ?

4. Lien avec l'université

L'université met-elle des agents à disposition ? Dans quelle mesure doit-elle exercer un contrôle sur la fondation ? Comment impliquer les personnels de l'université dans les actions de la fondation ?

5. Relations avec les anciens élèves, nature et niveau de mobilisation

Comment mobiliser les anciens élèves et encourager les dons ?

Présentation de l'étude

L'objectif de cette étude sur les fondations universitaires à l'étranger (réalisée de janvier à juin 2009) est d'apporter des éléments concrets aux porteurs de projets et de contribuer à l'émergence d'initiatives nouvelles.

Elle est illustrée des bonnes pratiques recensées au sein de chacune des dix fondations étrangères, à partir des entretiens réalisés auprès des dirigeants.

La première partie de ce document dresse un tableau général du secteur des fondations, avec les règles et pratiques observées dans les dix pays d'Europe et d'Amérique du Nord.

La partie suivante est consacrée à l'étude approfondie des dix fondations sélectionnées en fonction de leur mission et de leurs modes d'action. Elle permet, à partir des expériences de ces différentes fondations étrangères, de dégager des enseignements liés aux projets de fondation (positionnement, objet, modes d'action), à leur organisation et à leur mise en œuvre.

En annexe, le document présente chacune des fondations à travers un descriptif rapide (historique, mission, modes d'action...), mettant en exergue les particularités et bonnes pratiques en cours, dans les différents domaines de la vie universitaire.

Les principaux enseignements

Les bonnes pratiques recensées sont au nombre de huit. Il apparaît souhaitable de :

- 1. Définir** le positionnement de la fondation en fonction de la stratégie de l'université et de la capacité à lever des fonds.
- 2. Établir** un lien fort avec les collectivités territoriales impliquées aussi bien au plan socio-économique qu'au plan de l'aménagement du territoire, dans le développement et le rayonnement de l'université.
- 3. Construire et consolider** dans la durée les relations avec les entreprises partenaires.
- 4. Appuyer** le fonctionnement de la fondation sur une équipe dédiée légère disposant des compétences requises en matière de collecte, de gestion des fonds et de suivi des projets.
- 5. Maintenir** un lien statutaire fort avec l'université (fondateur et bénéficiaire) et encourager l'implication des dirigeants, étudiants et enseignants-chercheurs dans l'activité de la fondation, notamment dans la collecte de fonds.
- 6. Mobiliser** les anciens élèves et cultiver le sentiment d'appartenance à l'université (prestige) pour encourager les dons (constitution d'un réseau).
- 7. Élaborer** une campagne de levée de fonds ciblée et efficace à partir de cinq leviers essentiels :
 - une professionnalisation de la démarche et des équipes ;
 - une gestion structurée des relations avec les donateurs (segmentation et création d'une base de données) et un accompagnement adapté ;

- une mobilisation en interne des membres de l'université (dirigeants, étudiants, enseignants et chercheurs) ;
- une communication offensive mais sincère ;
- l'organisation d'événements.

8. Garantir aux donateurs l'utilisation des dons selon leurs souhaits, en cohérence avec la stratégie de l'université, qu'elle assure ou non la collecte et l'allocation des fonds. En fonction des réglementations nationales ou locales et des types de fondations, soit les fonds collectés sont reversés à une autre fondation ou à l'université qui en assure la distribution, soit ils sont administrés et distribués par la fondation elle-même.

Panorama des règles et pratiques dans les dix pays d'Europe et d'Amérique du nord.

Cette première partie de l'étude est basée sur une description du secteur des fondations dans dix pays d'Europe et d'Amérique du Nord. Elle permet de dresser un panorama des règles et des pratiques observées au regard des deux types de fondations nouvellement créées en France, partenariales et universitaires.

Pays	Types de fondation
Allemagne	1. Fondation de droit civil 2. Fondation associative 3. Fondation de type SARL 4. Fondation de droit public
Belgique	1. Fondation privée 2. Fondation d'utilité publique
Canada	1. Corporation à but non lucratif
Espagne	1. Fondation d'État 2. Fondation de la communauté autonome – Madrid 3. Fondation de la communauté autonome de Castilla y León 4. Fondation de la communauté autonome de Catalogne
États-Unis	1. « Statutory » (organisme dont la création est prévue par la loi) 2. « Trust » 3. « Incorporated » (organisme enregistré)
Finlande	1. Fondation
Italie	1. Fondation ex-université 2. Fondation « subordonnée » (processus de création réglementé)
Pays-Bas	1. Fondation
Royaume Uni	1. « Company limited by guarantee » (organisme sans but lucratif doté de personnalité morale) 2. « Charitable trust » (Trust à but non lucratif)
Suisse	1. « Fondation ordinaire »

Contexte

Les caractéristiques des secteurs de l'enseignement supérieur et des fondations dépendent de l'organisation étatique du pays : État nation à l'instar de la France, de la Finlande, des Pays-Bas et de l'Italie ou État fédéral comportant deux niveaux de normes juridiques, à l'échelon fédéral ou local, tels que l'Allemagne, la Belgique, le Canada, l'Espagne, les États-Unis, le Royaume-Uni et la Suisse. La plupart des pays retenus pour l'étude sont donc des États fédéraux dans lesquels des pouvoirs importants sont octroyés aux échelons politiques locaux.

La Finlande et l'Italie connaissent actuellement une mutation du secteur de l'enseignement supérieur, sous l'impulsion d'une politique visant à accroître son autonomie.

L'intervention publique dans la création des fondations universitaires revêt différentes formes. Totalement absente dans près de la moitié des types de fondations étudiés, l'autorité publique peut garder l'initiative et la maîtrise totale des processus de création par le biais des réglementations (par exemple en Italie), ou requérir soit une autorisation administrative (approbation d'un projet de statuts), soit un agrément fiscal (mécanisme d'octroi du « charitable status » au Royaume-Uni).

Les collectivités locales ou territoriales peuvent aussi être directement impliquées dans la création ou l'activité d'une fondation. Par exemple en Italie, où la Région fait partie des membres fondateurs de la Fondation de l'Institut Polytechnique de Milan. A Venise, les fonds collectés par la fondation sont alloués en majorité par le Ministère de l'Enseignement, de l'Université et de la Recherche de Vénétie.

Une vocation commune

La création d'une fondation repose sur la volonté de disposer d'un véhicule juridique dédié à la collecte et à la gestion des fonds, plus souple que celui de l'université notamment en matière de gestion du personnel. Elle permet de diversifier les ressources et de dégager une nouvelle marge de manœuvre financière pour l'université.

La fondation exerce sa mission sans but lucratif. Elle a pour vocation d'apporter un soutien financier à l'université dans ses missions principales d'enseignement et de recherche et dans le domaine de la vie étudiante, contribuant ainsi à la réputation et au rayonnement de l'établissement.

Elle bénéficie d'un régime fiscal avantageux pour elle-même avec de nombreuses exonérations, et incitatif pour les donateurs dans le cas notamment des dons en numéraire, voire des dons en nature. Une particularité française : le mécénat de compétence, qui recouvre les prestations gratuites et mises à disposition de personnel, est pris en compte dans le dispositif fiscal incitatif.

Les ressources et les principaux partenaires des fondations

Le « fundraising » ou la levée de fonds privés (les dons et les legs) auprès des entreprises, des organismes locaux ou nationaux et des particuliers, notamment les réseaux d'anciens élèves, constitue une source majeure de financement des fondations.

Les anciens élèves restent fortement mobilisés aux États-Unis, au Canada, au Pays-Bas ou au Royaume-Uni, où ils se positionnent comme les principaux partenaires des fondations. En Belgique, les soutiens financiers les plus importants proviennent des autres fondations et organisations du pays ; en Italie, des grandes entreprises ou des institutions publiques.

Les fondations peuvent en effet recevoir des fonds publics, d'origine locale, nationale, et, dans une moindre mesure, internationale. Ce type de ressources est néanmoins exclu au Royaume-Uni, les financements publics étant directement attribués à l'université.

Les partenariats avec les banques et autres organismes financiers restent relativement peu développés, à l'exception de l'Espagne où il existe des liens très forts entre les fondations et le secteur bancaire.

Des spécificités françaises

Quel que soit le pays, les fondations sont généralement dotées de personnalité juridique avec une responsabilité propre et sont créées pour une durée illimitée. En France, seule la fondation partenariale (et non la fondation universitaire) dispose d'une personnalité morale. Adossée à un projet déterminé, elle est créée pour une durée limitée (de cinq ans minimum).

Près des deux tiers des fondations (Allemagne, États-Unis et Pays-Bas) peuvent être créées sans dotation minimale. Dans les autres pays, le montant du capital plancher exigé reste peu élevé (moins de 75 000 €). La fondation partenariale se caractérise en France par un engagement de

versement obligatoire à sa création de 150 000 €. La fondation universitaire ne justifie pas d'un capital plancher.

Les règles de gouvernance des fondations étrangères sont peu contraignantes au regard des modèles français : lorsqu'il existe des règles, elles se limitent à un nombre minimal ou maximal d'administrateurs. Les dirigeants peuvent être rémunérés. L'intervention d'un commissaire aux comptes n'est pas obligatoire ou est soumise à conditions lorsque la fondation dépasse certains seuils. Le contrôle des fondations peut néanmoins être assuré par une instance dédiée, par exemple en Allemagne (Stiftungsaussicht), en Angleterre (Charities Commission) ou en Ecosse (Office of the Scottish Charities Regulator).

En France, les fondations partenariales et universitaires doivent respecter des règles strictes pour la composition des organes de gestion : nombre de collègues, proportionnalité entre les membres, majorité des sièges au conseil d'administration pour l'université dans la fondation partenariale. La notion fiscale de gestion désintéressée restreint les possibilités de rémunération des dirigeants. Un commissaire aux comptes est obligatoire aussi bien dans les fondations partenariales, qu'universitaires.

Dissolution de la fondation et dévolution des actifs

Lors de la dissolution des fondations, les actifs subsistants ne peuvent être reversés aux fondateurs mais doivent être transmis à un organisme d'intérêt général (personne privée non lucrative ou personne publique, notamment l'État). Deux pays constituent des exceptions : en Italie, les actifs peuvent être attribués à l'université fondatrice ; aux États-Unis, ils reviennent aux porteurs du projet, membres de la fondation ou actionnaires.

En France, en cas de dissolution d'une fondation partenariale (à durée limitée), la dévolution des actifs intervient au profit de l'université ou d'une autre fondation constituée par l'université.

Des types de fondations spécifiques

Au-delà des pratiques communément observées dans chacun des pays, certaines fondations se distinguent par leur forme juridique, leur mode de gouvernance indépendant de l'université, leur mode d'action limité, en particulier dans l'attribution des ressources, ou encore par leur implication en faveur de l'intégration professionnelle des diplômés.

En Belgique, au Canada et en Italie, des universités peuvent elles-mêmes prendre la forme de fondations portant les activités d'enseignement et de recherche.

Au Royaume-Uni, l'université n'est pas représentée dans les organes de gouvernance de la fondation, celle-ci restant indépendante de l'établissement qu'elle soutient pour conserver ses avantages en matière fiscale ; certaines fondations ne maîtrisent pas la distribution finale des fonds collectés, alors reversés aux universités qui bénéficient du statut d'institution charitable.

Des fondations ont pour vocation de soutenir l'insertion et le développement professionnel des diplômés. En Finlande, les étudiants en Mastère travaillent sur des projets communs avec les industriels ; en Italie, la Fondation de l'Institut Polytechnique de Milan a mis en place un « accélérateur d'entreprises » afin d'encourager les initiatives entrepreneuriales, de favoriser l'émergence de projets, le développement et la création d'entreprises.

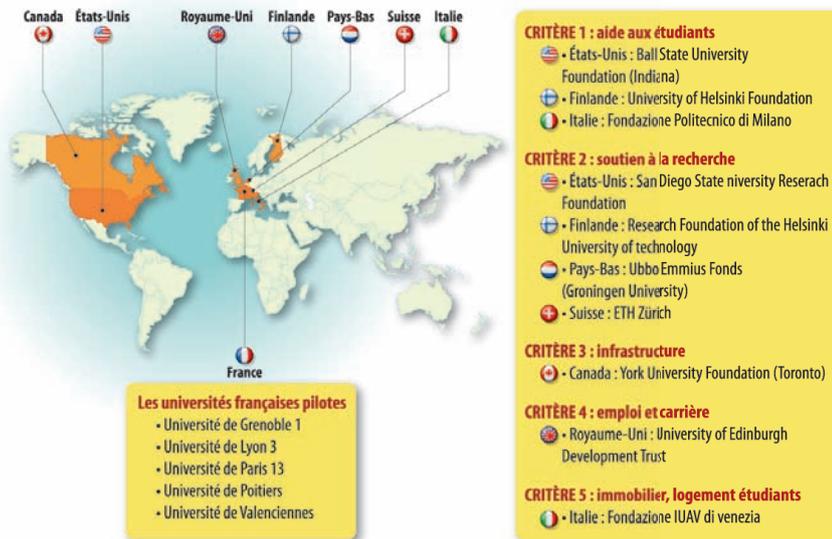
Fondations universitaires et partenariales en France, principales caractéristiques :

- Les fondations universitaires, de droit public, sont créées sans dotation minimale, par délibération du conseil d'administration de l'établissement. Non dotées de personnalité morale, elles sont destinées aux projets généraux de l'université. Le conseil de gestion (12 à 18 membres, 3 collèges) est composé de représentants de l'établissement, des fondateurs (moins d'un tiers des sièges) et de personnalités qualifiées.

- Les fondations partenariales, souvent adossées à un projet particulier, sont créées pour une durée déterminée qui ne peut être inférieure à 5 ans, avec une dotation minimale de 150 000 euros. Elles sont dotées de la personnalité morale et régies par le droit privé.

L'université dispose automatiquement de la moitié des sièges du conseil d'administration. Elle peut assurer la gestion courante de la fondation.

L'étude synthétique de dix fondations étrangères



Critères de ciblage

Les fondations examinées ont été sélectionnées en fonction de leur objet statutaire et de la nature des actions concrètes qu'elles réalisent : aide aux étudiants, soutien à la recherche, emploi et carrière, développement d'infrastructures ou encore immobilier et logements étudiants.

Les dix fondations étudiées ont été créées récemment, entre 1990 et 2006, à l'exception de la Fondation de recherche de l'Université de Technologie d'Helsinki constituée à la fin des années soixante-dix, et de la Fondation de recherche de

l'Université de San Diego (créée en 1943) qui s'est réellement développée lorsque les organismes d'État de Californie ont été autorisés à participer à la recherche.

La Fondation de l'Université de Groningen aux Pays-Bas est issue de la fusion de plusieurs fondations en vue de mutualiser les moyens, de trouver des solutions pour pallier au fonctionnement devenu inefficace (impossibilité de remplir les obligations d'utilisation des fonds) et d'accroître la force de frappe en matière de collecte des fonds.

Les universités des pays étudiés ont toutes la capacité de recevoir directement des dons et le plus souvent dans des conditions fiscalement incitatives.

Positionnement et mission de la fondation

Soutenir la stratégie de l'université

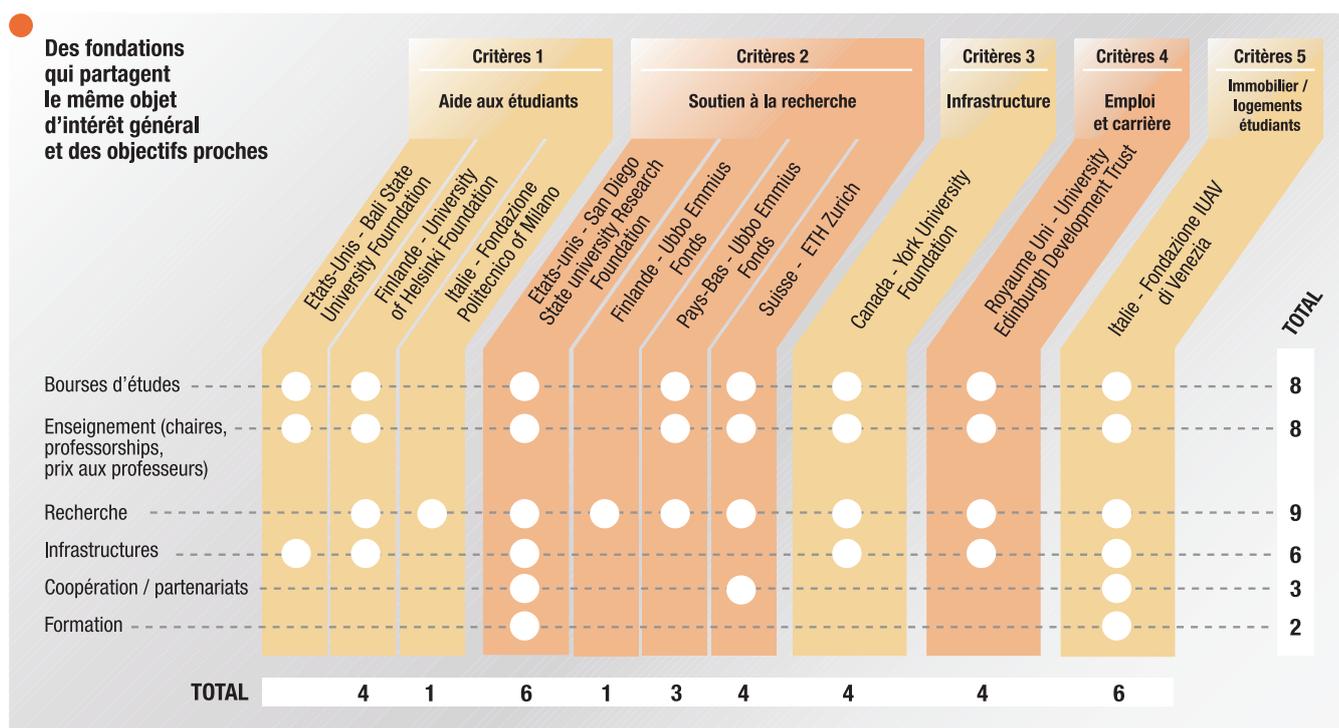
L'université est généralement l'initiatrice du projet de fondation dans l'objectif d'améliorer son fonctionnement, de soutenir son développement et de renforcer sa position au niveau local, national et international. Elle dispose ainsi d'une structure juridique dédiée et professionnalisée, dont l'activité principale est d'assurer la collecte et l'administration des fonds, de fédérer la communauté des donateurs et d'investir dans les domaines liés à son champ d'action, tels que la recherche ou le logement étudiants. La fondation garantit aux donateurs plus de transparence dans l'utilisation des fonds collectés.

Positionnement, objet et modes d'action

Le positionnement de la fondation est donc choisi en fonction de la stratégie de l'université. Il repose sur son potentiel à lever des fonds selon une logique « d'écoute du marché » qui prend en compte la segmentation des publics à mobiliser ainsi que l'analyse des logiques de dons et des aspirations des différents publics ciblés, particuliers et entreprises.

Les fondations ont également pour objectif d'accroître la notoriété et de renforcer le positionnement des universités et leur rayonnement international. Leur mission consiste alors à valoriser et internationaliser l'enseignement et les activités de recherche, à faciliter le transfert de connaissances dans un contexte national et international ou encore à rapprocher le monde académique du monde des entreprises.

Fondation, une mission d'intérêt général



Source : déclaration des fondations interrogées

Cette mission d'intérêt général, qui caractérise les fondations rattachées aux universités, se traduit par des modes d'action variés : financement des bourses d'étude, de l'enseignement et des chaires, des programmes de recherche, des investissements en infrastructures (immobilier, équipements...), de la participation des enseignants et chercheurs aux conférences...

La plupart des fondations interrogées financent les bourses d'études allouées aux étudiants. Dans le domaine de la recherche, la Fondation de l'Institut Fédéral Suisse de Technologie de Zürich (ETH Zürich) soutient par exemple des projets liés à l'énergie et à l'environnement, aux technologies de production ou à l'ingénierie médicale.

Aux États-Unis, la Fondation de l'Université de San Diego possède la plupart des infrastructures de recherche du campus.

En Finlande, la Fondation de recherche de l'Université de Technologie d'Helsinki attribue des bourses aux professeurs qui participent à des conférences internationales, au même titre que la Fondation de l'Institut Polytechnique de Milan ; la Fondation de l'ETH Zürich ou encore la Fondation de l'Université d'Edimbourg accordent des prix aux enseignants. La Fondation IUAV à Venise intervient principalement dans la construction et la gestion de résidences universitaires.

Des freins culturels et méthodologiques

La durée de la phase projet, de son démarrage à la création effective de la fondation, se situe en moyenne entre 6 et 18 mois. Une période pendant laquelle les universités ont rencontré des résistances culturelles et politiques au sein de leurs équipes, liées à un manque d'expérience et de compétence en matière d'organisation de la collecte de fonds et à une certaine appréhension du changement : impact sur les activités traditionnelles de l'université, passage d'un financement public à l'apport de fonds privés, mise en place d'un système d'évaluation de l'utilisation des fonds...

Un facteur de succès : certains porteurs de projets étaient accompagnés de consultants externes spécialisés dans le secteur des « organismes sans but lucratif ».

Structures et règles de gouvernance

Dans les fondations étudiées, le conseil d'administration peut regrouper jusqu'à une trentaine de membres. Il est constitué en majorité par des représentants de l'université ou par des membres nommés par l'établissement : anciens élèves, managers des entreprises fondatrices... En Italie, les membres du conseil d'administration peuvent être rémunérés sous forme de primes de présence ; en Finlande, la loi précise le plafond de ces indemnités. Dans les autres pays (Canada, Pays-Bas, Royaume-Uni et Suisse) les administrateurs sont bénévoles, la loi interdisant toute rémunération.

La direction de la fondation est assurée par un directeur, un délégué général ou un bureau exécutif. Selon les structures, les comités (scientifique, environnement, investissement, audit...), participent à l'élaboration des politiques ou interviennent dans les propositions de projets, en assurent la mise en œuvre et le pilotage.

Le statut de membre fondateur est réservé aux particuliers, entreprises et institutions publiques qui ont contribué de façon significative au financement de la fondation lors de sa création. En Italie, ce statut peut également être acquis ultérieurement, en cas d'apport financier substantiel. Une particularité au sein de la Fondation de l'Institut Polytechnique de Milan : l'assemblée des membres fondateurs est dotée d'un rôle consultatif.

La notion de membre fondateur est en revanche exclue des statuts de la Fondation de l'Université de San Diego qui se caractérise par un fonctionnement similaire à celui d'une entreprise.

Sources de financement : une levée de fonds constante

Le montant des ressources nécessaires pour constituer une fondation est variable selon le pays et le type de fondation (de 17 K€ à 1M€). Le montant moyen annuel de fonds levés se situe entre 2 et 3M€ et fluctue en fonction des événements marquants de la vie de l'université (par exemple les dates anniversaire). En règle générale, les entreprises apportent entre 40 % et 100 % des fonds levés ; les particuliers jusqu'à 20 % des fonds mobilisés. Une exception, le Canada où les fonds proviennent en majorité des particuliers.

Les fondations de recherche fonctionnent principalement avec des dotations consommables, allouées à des projets prioritaires ainsi qu'aux bourses accordées aux étudiants, ou avec des dotations placées (en partie) dans des titres à faible risque.

Les fondations dont l'objet est l'aide aux étudiants, l'immobilier et les infrastructures privilégient les dotations intangibles (capital investi à perpétuité) qui leur permettent de pérenniser les

financements de l'université. Les produits financiers peuvent représenter jusqu'à 20 % des ressources de la fondation et sont aussi utilisés pour couvrir ses frais de fonctionnement.

Entreprises partenaires : des relations construites et consolidées dans la durée

Les relations avec les entreprises laissent apparaître deux niveaux de partenariats. Les entreprises membres fondateurs, impliquées dès la phase projet et associées à la gouvernance de la fondation, sont sélectionnées en fonction de leur potentiel de financement et selon leur capacité à mobiliser un réseau de contacts utiles. En Italie par exemple, les fondateurs s'engagent à mettre à la disposition de la fondation un certain montant libéré sur une période de cinq ans.

Les entreprises mécènes sont mobilisées dans le cadre d'une démarche de levée de fonds structurée et le plus souvent offensive. Certaines fondations privilégient le tissu économique local même si elles peuvent parfois en regretter l'étroitesse, voire le manque de dynamisme. D'autres fondations n'intègrent pas le critère géographique dans la mise en œuvre des campagnes à destination des entreprises.

Fonctionnement de la fondation

Une équipe dédiée légère

Le fonctionnement des fondations repose en majorité sur une équipe composée de 1 à 7 salariés dont un directeur. Elle intervient sur trois fonctions clés : la gouvernance et l'administration ; la levée de fonds et la communication associée ; la gestion de projets avec un rôle de proposition, de sélection, de suivi et d'évaluation.

Les fondations de plus de 30 employés sont essentiellement positionnées sur la recherche à l'instar de la Fondation de l'Institut Polytechnique de Milan.

La Fondation de l'Université York au Canada, bénéficie d'une équipe de 50 salariés (appuyée de 30 bénévoles) tous mobilisés sur la levée de fonds auprès des donateurs particuliers. La fondation de l'Université de San Diego dispose d'une équipe de 157 salariés afin d'assurer un service de haut niveau auprès des chercheurs (soutien administratif, recherche de financement, transfert de propriété intellectuelle...).

Une exception, la Fondation de l'Université d'Edimbourg ne dispose d'aucune équipe. Son management courant est délégué à un département de l'université constitué de cinq équipes : Management, Opérations, Collecte de fonds Licence et Master +, Campagnes de levée de fonds et communication.

Université, un lien statutaire fort

L'université en tant que membre fondateur et principal bénéficiaire occupe une position particulière auprès de la fondation. Elle participe à sa gouvernance et met à sa disposition des équipes (refacturation ou don de services). Certaines fonctions, jamais externalisées, lui sont déléguées. Au Royaume-Uni, l'université est chargée de la levée de fonds et de la gestion de la fondation au quotidien ; elle gère le centre d'appels au Canada ; elle assure la gouvernance, les fonctions administrative et financière en Finlande. A San Diego en Californie, l'université est très largement représentée dans les organes de gouvernance (75 % des membres).

Un engagement bénévole de la direction de l'université, des personnels, des enseignants, chercheurs et étudiants auprès de la fondation, est un facteur de succès dans la construction d'une culture commune. Des étudiants et jeunes chercheurs de l'Institut Polytechnique de Milan contribuent ainsi au développement des projets importants pour leur future carrière, tandis que les chercheurs-enseignants participent à des événements ou à des conventions au nom de la fondation (remboursement des frais). Le programme « team foundation » mis en place au sein de la Fondation de l'Université de San Diego, réunit les volontaires qui souhaitent contribuer à l'organisation des événements.

Levée de fonds, les enjeux et pratiques

La collecte des fonds relève de quatre enjeux essentiels selon ce que perçoivent les fondations étudiées : développer la culture du don chez les anciens et les étudiants actuels des universités ; rassurer les donateurs sur l'utilisation des fonds (transparence) ; adapter les campagnes au contexte culturel propre à chaque pays ; positionner la démarche de levée de fonds dans un registre de vente (et non de demande) basé sur des valeurs, des projets, des objectifs et des réalisations.

La culture du don reste encore peu développée et peu ancrée dans les mœurs et les pratiques de certains pays. Sa perception dépend également du contexte culturel : aux Etats-Unis, les dons participent à la valorisation de la réussite professionnelle ; à l'inverse, la réussite sociale ne s'affiche pas au Royaume-Uni, les dons restent donc souvent anonymes.

Une professionnalisation des campagnes

Cinq leviers ont été clairement identifiés dans les pratiques déployées par les fondations pour la collecte de fonds. Les méthodes et organisations (des équipes stables, expérimentées et professionnelles) mises en place par les fondations rattachées à l'Université d'Edimbourg en Ecosse et à l'Université York au Canada constituent en particulier des modèles intéressants.

→ Levier n°1 : la professionnalisation de la démarche de levée de fonds

Elle repose sur le recrutement d'un responsable de développement très expérimenté, sur la formation et la spécialisation d'une équipe aux techniques de levée de fonds.

→ Levier n°2 : une gestion structurée de la relation avec les donateurs

Celle-ci passe par un ciblage précis des donateurs en fonction de leurs préoccupations afin d'orienter les objectifs de la campagne et de planifier les dons à venir.

Grâce à un accompagnement adapté, les petits donateurs et mécènes « à potentiel », pourront devenir à terme des donateurs importants.

Au sein des entreprises, les relations s'établissent au plus haut niveau de la direction.

Toutes les informations sur les donateurs et l'historique des contacts sont enregistrés dans une base de données (traçabilité).

Une partie de l'équipe de la fondation peut être spécialisée sur les « grands donateurs », dans une logique de gestion de grands comptes : en Finlande et au Canada par exemple, plus de 90 % des dons sont effectués par moins de 10 % des donateurs.

La mise en œuvre d'une approche « donateur = investisseur » s'appuie sur la prise en compte des centres d'intérêt du donateur, qui se sentira ainsi plus impliqué, et sur une valorisation des investissements appuyée par des actions concrètes et des réalisations. Cette démarche favorise la construction d'une relation de long terme.

→ Levier n°3 : une mobilisation en interne de l'université

Les membres de l'université (président, professeurs, étudiants) sont impliqués dans les campagnes. Le « friend raising », communément pratiqué aux Etats-Unis, vise à inciter les anciens élèves à devenir « amis » de la fondation.

→ Levier n°4 : une communication offensive mais sincère

Elle met en œuvre différents ressorts : notoriété de l'université, pratique d'un lobbying continu auprès des institutions pouvant intervenir dans la vie de la fondation (État, collectivités, grandes entreprises...), utilisation de médias et de supports adaptés tels que les ouvrages spécifiques à chaque promotion de l'université, un magazine des Anciens, une newsletter personnalisée...

→ Levier n°5 : l'organisation d'évènements

Le « Téléthon » est un moyen efficace pour entretenir l'esprit d'appartenance des anciens étudiants à l'université et collecter des fonds.

Une mobilisation forte des anciens élèves

Ils constituent les cibles prioritaires des fondations dans leur levée de fonds. En général attachés à l'université, les anciens étudiants représentent un public captif, plus aisé à mobiliser, d'autant plus que leurs données personnelles sont connues de l'université. Leur nombre et leur influence dans les entreprises, ou au niveau de leur entourage, engendrent un potentiel de dons important. Le réseau des anciens élèves est également un levier utilisé par l'université pour construire et développer une identité forte. La fondation, grâce à une communication ciblée, fédère les anciens étudiants autour d'un cadre identitaire commun.

Une représentation des anciens élèves dans la gouvernance de la fondation, une communication adaptée visant à créer un lien qualitatif avec les anciens élèves à travers des supports dédiés (annuaires, magazines, newsletters, extranet) et une valorisation forte des grands donateurs et des ambassadeurs au sein d'entreprises partenaires, constituent des leviers de mobilisation largement actionnés au sein des fondations.

Allocation des fonds, une implication à différents niveaux

L'organisation de la collecte des fonds et l'utilisation de ces ressources diffèrent selon les pays et les types de fondations.

A San Diego, aux Etats-Unis, le donateur verse le don à un collecteur, la Campanile Foundation, tandis que la fondation de recherche de l'université (SDSU Foundation) en assure l'allocation.

Dans un second cas de figure, le donateur verse le don à la fondation, qui reverse la somme à l'université. Celle-ci utilise alors les fonds en accord avec son plan stratégique (communiqué à la fondation) ou selon les décisions prises par les organes de gouvernance de la fondation. Au Royaume-Uni par exemple, l'Université d'Edimbourg récupère les fonds dédiés aux projets spécifiques dont l'utilisation est limitée par la volonté du donateur ; la Fondation garde en revanche la responsabilité de l'allocation des dotations non dédiées à un projet déterminé.

D'autres types de fondations, se chargent à la fois de la collecte et de la réalisation des projets. En Finlande, le comité de la Fondation de recherche de l'Université de technologie d'Helsinki, qui réunit les représentants de l'université et des industriels, décide sur une base mensuelle de l'allocation des fonds reçus en continu par la fondation.

Dans tous les cas, la fondation se porte garante de l'utilisation des fonds selon les objectifs et dans les délais souhaités par le donateur, en cohérence avec les programmes de l'université. Elle s'engage même parfois, à restituer les fonds qui ne peuvent pas être utilisés selon les souhaits des donateurs.

Un diagnostic partagé

Les entretiens réalisés avec les dirigeants des fondations au cours de cette étude, laissent apparaître un bilan global positif quant à la réalisation effective de leur mission et des objectifs assignés. Un constat qui n'exclut cependant pas des améliorations possibles, voire souhaitables.

Les principaux facteurs de réussite évoqués sont un lien fort établi avec l'université qui apporte une crédibilité à la fondation, la stabilité de ses équipes, le recrutement et la fidélisation de profils expérimentés, ainsi que l'implication du haut management de l'université et la constitution d'un réseau solide d'anciens élèves et d'entreprises.

Les fondations s'accordent également sur les principaux écueils rencontrés.

Les prévisions initiales de collecte de fonds peuvent être surestimées, en raison le plus souvent d'une sous-estimation des résistances culturelles à la levée de fonds côté université ; d'un territoire géographique à faible densité d'entreprises, côté donateur. Une écoute insuffisante des donateurs peut aussi entraîner une perte de ressources importante.

Une fondation est souvent confrontée lors de sa création, à des résistances internes à l'université à l'instar de l'Institut Polytechnique de Milan, soucieux de son indépendance et des impacts d'une nouvelle structure sur ses modes de fonctionnement traditionnels. L'organisation actuelle, établie entre la fondation et l'université, a démontré le contraire.

La présence enfin, de plusieurs fondations sur un même territoire géographique ou liées à une même université, par exemple aux Pays-Bas, génère une concurrence peu productive qui justifie la mutualisation de ces structures.

Les dix fondations universitaires

Présentation et bonnes pratiques

La présentation ci-contre repositionne les dix fondations étudiées dans leur contexte : création, mission, modes d'action, lien avec les universités auxquelles elles sont rattachées... Elle met en avant leurs particularités et bonnes pratiques, chacune d'elles contribuant à la mise en œuvre de la stratégie de l'université, à son développement et à son rayonnement au plan international, ainsi qu'à la diffusion de la connaissance. Les fondations ont été regroupées selon leur objet statutaire et la nature de leurs actions concrètes.

AIDE AUX ETUDIANTS

▶ Etats-Unis Ball State University Foundation (Indiana)



Soutenir financièrement le développement de l'université

La fondation a été créée en 1951, à l'initiative des dirigeants de l'université et des acteurs de l'économie locale : experts comptables, banquiers et industriels.

Collecte et gestion des fonds

Elle a pour objet de soutenir tous les domaines de la vie universitaire : allocation de bourses d'étude, développement de l'enseignement et des chaires, financement des projets de recherche et des infrastructures de l'université (salles de cours, installations, équipements), attribution de prix aux enseignants...

Elle collecte les fonds auprès des particuliers (donations des anciens élèves), des entreprises (subventions et donations de biens) et des fondations privées, les administre de façon efficace et performante, et réalise les investissements en fonction des priorités définies dans le plan stratégique développé par l'université.

Une gouvernance stable et structurée

Le conseil d'administration de la fondation est composé d'une trentaine de membres bénévoles dont le président et six autres représentants de l'université. Les administrateurs sont impliqués dans la levée des fonds. Près d'une dizaine de commissions sont chargées du plan stratégique, de la gestion des fonds, des placements et des investissements, ainsi que de la mise en application des procédures et politiques internes votées en conseil d'administration.

La fondation emploie 17 personnes salariées à temps plein, chargées de la levée des fonds (6 personnes), du soutien financier, managérial et administratif. Des employés de l'université assurent la gestion des projets et la communication, autre que celle associée à la levée de fonds.

Donateurs : des relations établies sur le long terme

Les anciens étudiants de Ball State University constituent un réseau de plus de 100 000 membres ; 40 % d'entre eux font des dons à échéance annuelle.

La fondation tente de maintenir un lien entre l'université et ses anciens étudiants tout au long de leur carrière en recherchant notamment de nouveaux modes de communication : les relations via Internet et les messageries remplacent les approches téléphonique ou par courrier. Les nouvelles générations de donateurs souhaitent également recevoir des informations précises quant à l'utilisation des fonds.



▶ **University of Helsinki Foundation (Finlande)**



Promouvoir la connaissance, fédérer les membres de la communauté universitaire

La fondation est issue du regroupement en 2004, de 150 fonds existants, réalisé pour des raisons administratives et de marketing.

Soutenir la stratégie de l'université

Les dons en provenance de fonds et de fondations, de particuliers, du gouvernement et dans une moindre mesure d'entreprises, sont utilisés pour financer les projets de recherche, attribuer des aides financières aux étudiants (bourses d'étude et de recherche), soutenir l'enseignement et les projets de développement de l'université dont l'investissement immobilier. Les donateurs disposent d'un pouvoir de décision sur leurs dons et sont engagés dans l'administration des fonds.

Le conseil d'administration de l'université

La gouvernance de la fondation est assurée par le conseil d'administration de l'université, qui est en charge des finances et de l'investissement des dotations intangibles, des problèmes financiers de l'établissement, de la comptabilité, des opérations et projets de développement. Une quinzaine d'administrateurs spécialisés en levée de fonds ou dans des domaines spécifiques, décident annuellement de l'allocation des ressources.

Gagner la confiance des membres de la faculté

Dépendante de l'université, la fondation ne dispose pas des moyens nécessaires à la réalisation de campagnes à grande échelle. Elle rencontre par conséquent des difficultés à lever des fonds suffisants (environ 6M€ en 2008) pour financer des projets stratégiques d'infrastructure (immobilier, équipements...).

Elle doit également faire face à une résistance culturelle de la part des anciens élèves et du personnel de l'université opposés à une approche active de levée de fonds : le financement de l'université est en effet traditionnellement considéré comme un devoir du gouvernement.

Responsabilité et engagement à long terme

La fondation publie chaque année un livre très apprécié des donateurs, qui récapitule toutes les activités de financement : placements, intérêts perçus, utilisation des fonds...

**Fondazione Politecnico di Milano (Italie)**

Créer un lien entre l'Institut Polytechnique et la société civile

La fondation a été créée en 2003, avec pour objectif de réduire l'écart entre le monde de la recherche (l'université) et la société civile, à savoir les institutions, les citoyens et les entreprises. Son statut est régi par un décret présidentiel. L'université est présente dans ses organes de gouvernance et de contrôle.

Soutenir la recherche et l'innovation

La fondation agit en tant que lien entre le secteur public et privé, dans le but de soutenir la recherche au sein de l'université. Elle encourage les partenariats entre l'institut, les entreprises et les institutions publiques, favorisant ainsi le transfert des connaissances et des technologies au niveau de la communauté économique, dans un contexte national et international. Ses statuts permettent l'intégration de nouveaux membres fondateurs, entités publiques ou privées.

Des objectifs atteints

Au cours de sa phase de création (de 2001 à 2003), la fondation a affronté des réticences au changement, aujourd'hui largement surmontées. Elle bénéficie de la réputation de l'Institut Polytechnique de Milan dans sa collecte de fonds auprès des grandes entreprises et institutions. Les projets sont directement présentés aux donateurs potentiels, au préalable identifiés par l'université.

Une mission reconnue à l'échelle internationale

Ses activités recouvrent notamment la promotion et le soutien financier de l'enseignement et de la recherche ; le développement de collaborations internationales ; la promotion des séminaires, conférences et conventions ; le développement des laboratoires et centres de recherche entre les universités et les entreprises... Elle contribue par là-même à valoriser l'enseignement et les activités de recherche de l'institut à l'échelle internationale.

Un appui à la création d'entreprises

L'accroissement sensible de son réseau et du nombre de projets suivis, lui a permis d'étendre son rôle dans l'innovation (public et privé), le transfert de compétences et le développement économique. Elle a ainsi mis en place en 2007, un « accélérateur d'entreprises » destiné à encourager les initiatives entrepreneuriales, en permettant aux entreprises d'accéder à un réseau de médias, d'associations d'entreprises et de fonds de capital risque. L'accélérateur d'entreprises a suivi, en moins de deux ans, 45 start-up, 440 plans d'affaires et a permis de recueillir plus de 2500 contacts.

SOUTIEN A LA RECHERCHE

▶ San Diego State University Research Foundation (Etats-Unis)



Assurer un service de haute qualité aux chercheurs

L'expansion de la fondation, créée en 1943, a été rendue possible lorsque l'Etat de Californie a autorisé les organismes d'Etat à participer à la recherche. Les principales difficultés venaient des opposants à l'externalisation de la recherche en dehors de la structure universitaire.

La Fondation de l'Université de San Diego est à ce jour reconnue comme étant la première fondation d'Etat du pays. Elle est également la plus importante fondation de recherche en termes d'effectifs avec 157 employés, 2450 boursiers et employés sous contrat et un revenu en 2008 de 189M\$.

Un cercle vertueux

La fondation contribue par la qualité de son service, à attirer et à fidéliser un corps enseignant de haut niveau, ce qui favorise l'accès au financement. Une particularité : environ 80 % de ses ressources proviennent de l'Etat fédéral qui propose une liste de domaines de recherche pour lesquels des financements sont accordés.

Faciliter le travail des chercheurs

Son activité vise à apporter au nom de l'université, tout le support nécessaire aux chercheurs, notamment au plan des contraintes administratives (lourdes aux Etats-Unis), du montage financier, du développement et de l'administration des projets.

Elle intervient pour développer des partenariats au niveau mondial (avec près de 70 pays), pour protéger ou encore assurer le transfert de la propriété intellectuelle, commercialiser les technologies développées sur le campus, assister les Start-up... Lorsqu'un membre de l'université travaille sur un projet de recherche, sa rémunération est versée par la fondation. Elle s'est également engagée dans la gestion et le financement d'immeubles dans le campus. Actuellement, les deux-tiers des projets de recherche sont hébergés dans ses locaux.

 **Research Foundation of the Helsinki University of Technology (Finlande)** 

Soutenir la recherche et l'enseignement à l'université

La fondation a été créée à la fin des années 70, à l'initiative de l'université et des organisations d'industriels. L'objectif était d'accorder des fonds pour des Mastères en sciences (75 % des fonds alloués). La fondation permettait ainsi de contourner l'opposition du gouvernement à la coopération des universités avec les entreprises. Le financement privé devient aujourd'hui plus accessible pour les universités finlandaises.

Une parité université – industriels

Le conseil d'administration comprend cinq représentants de l'université et cinq dirigeants d'entreprise du secteur industriel. Un groupe de travail se réunit tous les mois pour décider de l'attribution des dons reçus et en assurer le suivi administratif.

Collecte et allocation des fonds

L'objectif de la fondation est de collecter des dons, principalement des dotations consommables, à échéance régulière ; 80 % de ces fonds sont affectés à l'attribution de bourses, 20 % au fonctionnement de la fondation.

Les professeurs sont les principaux acteurs de la levée des fonds. Lorsque l'un d'entre eux est impliqué dans la collecte, 10 % des fonds (sur les 20 % attribués à la fondation) sont alloués à l'un de ses étudiants.

Ces ressources (de l'ordre de 2M€ par an) proviennent d'une centaine d'entreprises proches de l'université. L'Etat n'est pas autorisé à faire des dons, les particuliers et les anciens étudiants ne participant quasiment pas à ces levées de fonds, en dehors des campagnes organisées pour l'anniversaire de la création de l'université.

Dans un souci de transparence, la fondation envoie chaque année un livre détaillant l'affectation des fonds reçus pour la recherche.



▶ **Ubbo Emmius Foundation (Pays-Bas)**

Financer des projets de recherche dans les domaines stratégiques de l'université

La fondation Ubbo Emmius a été créée en 1999 à l'initiative du président du conseil d'administration de la Rijksuniversiteit de Groningen. Plusieurs fondations étaient déjà rattachées à l'université. Les membres fondateurs, anciens du monde des affaires, se sont engagés à faire des démarches auprès des donateurs importants pour développer des projets de recherche spécifiques.

Les difficultés rencontrées

Les partenariats entre les donateurs privés et les chercheurs n'existaient pas et la culture du don n'était pas présente au sein de l'université. Les facultés, en concurrence, rendent difficile toute solidarité. L'information liée à l'utilisation des fonds est perçue par les chercheurs comme étant en contradiction avec leur indépendance.

Soutenir les projets de recherche

La fondation a pour mission de fédérer la communauté de l'université, de lui procurer de nouvelles ressources, de développer des projets de recherche spécifiques, d'allouer des bourses et de financer des chaires dans les domaines de la recherche fondamentale et appliquée. Elle a reçu le statut de fondation charitable et bénéficie à ce titre de la dispense d'impôts sur les dons et legs reçus depuis 2006.

Développer les réseaux

Une campagne de « friend raising » a été lancée dès sa création, visant à transformer les anciens étudiants en « amis » de la fondation, puis en donateurs. L'objectif est d'entrer en contact avec les acteurs influents et donateurs potentiels de la sphère économique : fondations privées et industries. Depuis cinq ans, chaque diplômé, environ 1500 élèves par an, reçoit à la fin de ses études, un album « amicorum » financé par une banque, qui contient en particulier une note personnelle écrite par un professeur. La publication d'un magazine dédié et des lettres périodiques permettent de maintenir le contact avec les anciens élèves.

Fédérer la communauté universitaire

La collecte de fonds ne faisant pas partie de la stratégie de l'université, la fondation organise régulièrement des manifestations et des dîners qui réunissent les présidents des facultés et les membres de son conseil d'administration. Elle mise également sur la personnalisation des lettres adressées aux anciens et sur le choix, essentiel au plan de la communication, des noms des projets de recherche.

Le nombre de dons est en augmentation et l'objectif de la fondation est de percevoir des dotations intangibles en plus des fonds dédiés à des projets déterminés.

 **ETH Zürich Foundation (Suisse)**

Conforter la position de l'institut dans le classement mondial des universités

La fondation a été créée en 2003 par l'Institut Fédéral Suisse de Technologie de Zürich. Elle a pour mission de lever des fonds supplémentaires afin de permettre à l'université de conserver et de consolider son excellent classement international. La Suisse connaît actuellement un changement culturel avec le développement du marché de la collecte de fonds.

Les difficultés rencontrées

La fondation a rencontré un certain nombre de difficultés liées notamment à la définition de son positionnement dans le cadre de l'institut (processus de coopération, de décision et allocation des compétences), à l'organisation de la gouvernance et du management financier (outsourcing), ainsi qu'à la spécification des types de projets à financer.

Contribuer aux objectifs stratégiques de l'institut

Dans le cadre du programme « talents », la fondation intervient dans l'aide aux étudiants avec le financement de résidences universitaires et de bourses d'excellence. Elle soutient le développement de chaires et de programmes spécifiques de recherche, notamment dans les domaines de l'énergie et de l'environnement, des technologies de production et de l'ingénierie médicale. Dans une moindre mesure, elle intervient dans le financement des infrastructures et des ressources techniques, voire dans les services aux étudiants et dans l'attribution de prix aux enseignants.

Des campagnes de levées de fonds efficaces

Les fonds proviennent majoritairement des particuliers, à raison de 60 %, des entreprises (20 %), puis des fondations privées et autres organismes. Les campagnes de levées de fonds doivent leur succès à la qualité des projets de recherche présentés, aux compétences des équipes dédiées et à une approche de haut niveau avec l'implication directe du président de la fondation. Sa gouvernance repose sur un conseil d'administration composé de 25 membres appuyé par des comités de pilotage voués à la gestion des actifs et des dépenses.

INFRASTRUCTURE

▶ York University Foundation (Canada)



Garantir la professionnalisation de la levée de fonds

La création de la fondation en 2001, a été précédée de la constitution en 2000, d'un comité de pilotage composé du président de l'université, du directeur général, du secrétaire général, du directeur financier ainsi que des membres du conseil d'administration. La fondation a reçu le statut d'établissement charitable en 2002, date à laquelle elle a démarré ses activités. Plusieurs membres fondateurs sont alors devenus membres du conseil d'administration, ainsi constitué d'anciens élèves et de donateurs jusqu'ici bénévoles au sein de l'université.

Les éléments déclencheurs du projet

La fondation permet d'apporter à l'université une source de financement stable et durable avec le recrutement de profils expérimentés pour les activités de levées de fonds. L'Université est très syndicalisée et constitue un obstacle quant à la rémunération élevée et au management de spécialistes tels que les chargés de levées de fonds très recherchés dans ce type d'organisation.

Gouvernance

Le management se décompose en quatre comités : Gouvernance et Ressources humaines, Finance et Audit, Investissement et Comité ad hoc mis en place pour les campagnes en cours et autres activités. Trois à quatre membres du conseil d'administration font partie de l'université. Une trentaine de bénévoles participent aux campagnes ou assistent le doyen de leurs conseils.

Levée et allocation des fonds

La fondation est uniquement responsable de la collecte des fonds, qu'elle reverse à l'université. Leur distribution est assurée selon les souhaits des donateurs, sur la base d'un accord tripartite (donateur, université, fondation). Les dons collectés sont destinés à financer tous les objectifs de l'université en fonction des priorités définies dans sa stratégie : programmes de recherche, bourses d'étudiants, projets d'investissement (bâtiments, bibliothèque), chaires et enseignement. La fondation a également créé pour l'université un fonds constitué de dotations intangibles.

Des liens étroits avec l'université

Elle ne dispose pas de moyens suffisants pour réaliser son autofinancement, aussi l'université prend-elle en charge ses coûts de fonctionnement. Face à cette dépendance financière, il lui est difficile de trouver le bon équilibre dans ses rapports avec l'université, en particulier au niveau de sa gouvernance.

Une équipe professionnelle et stable

Une équipe de 50 employés, dont 30 personnes rattachées au Call center directement géré par l'université, est chargée de la levée des fonds et de la communication. 95 % des dons viennent de 5 % des donateurs. Les campagnes sont donc focalisées sur ces donateurs importants. Des équipes spécialisées sont en relation avec un pool de 100 à 150 donateurs, en majorité des particuliers, représentant chacun un don potentiel de 100 000 dollars canadiens. Leur mission : planifier les dons à venir, cultiver des relations de long terme avec ces donateurs et les tenir informés sur l'utilisation des fonds perçus. Une base de données est régulièrement renseignée (6 000 donateurs recensés en 2001, 11 000 en 2008).

EMPLOI ET CARRIERE

► University of Edinburgh Development Trust (Royaume-Uni)



Réaliser une campagne de levée de fonds ambitieuse

La fondation a été créée en 1990, sur décision de la Cour de l'université. Elle a pour objet de collecter les fonds à travers le projet « Edinburgh Campaign » les administrer et les utiliser en faveur de l'université. La direction opérationnelle de la fondation est déléguée à un département de l'université.

L'université bénéficie elle-même du statut d'organisme charitable. La fondation a néanmoins été constituée pour apporter aux donateurs une garantie quant à l'utilisation des fonds selon leurs souhaits. S'ils ne peuvent être satisfaits, les dons leur sont retournés. Dans la pratique, séparer la fondation de l'université génère des coûts de fonctionnement supplémentaires.

« Edinburgh Campaign »

Il s'agit de la plus grande campagne de collecte de fonds jamais initiée en Ecosse, et la deuxième plus grande campagne au Royaume-Uni. Elle vise à générer 350M£ pour soutenir plus de 30 grands projets permettant à l'université de conserver sa position parmi les centres d'enseignements les plus prestigieux du monde. L'apport de dotations intangibles permettra de constituer une base financière importante pour l'avenir. En 2007/2008, la levée de fonds s'est élevée à 13,1M£, le plus haut niveau jamais atteint par la fondation.

A cette occasion, un responsable du développement, ayant une grande expérience dans la collecte de fonds aux Etats-Unis et au Royaume-Uni, a été recruté. Son équipe a pour objectif d'encadrer les donations les plus significatives réalisées par de riches particuliers, afin de conforter les autres donateurs : particuliers, gouvernement écossais, comités de financement, fonds de charité...

Les points clés de la campagne

La culture philanthropique est inculquée aux étudiants tout au long de leurs études. La fondation vise également à entretenir le sentiment d'appartenance à l'université et à encourager les dons parmi les anciens élèves, avec la création notamment d'une base de données des anciens élèves les plus fortunés.

A partir d'un discours orienté « investisseurs », elle s'attache à démontrer l'importance des donations au regard du prestige de l'université. Elle privilégie les relations avec les riches particuliers au niveau national et tente d'intéresser les donateurs à un projet en fonction de leurs intérêts personnels, par exemple l'amélioration des conditions de vie ou d'étude d'une population étudiante issue d'un milieu social défavorisé.

Les enseignants et la direction de l'université sont impliqués dans la levée des fonds. Ils assurent en particulier la présentation des projets. Le lobbying entrepris auprès du gouvernement central ou local s'accompagne de rencontres régulières avec le Premier ministre de l'Ecosse.

L'organisation d'un Téléthon biennuel permet de renouer le lien de l'université avec les anciens étudiants. Les téléconseillers sont les étudiants actuels de l'université. Ils contactent les anciens élèves en qualité d'ambassadeurs pour la collecte de fonds. Depuis 1998, plus de 3 000 anciens ont effectué des dons d'un montant total supérieur à 1M£.

IMMOBILIER ET LOGEMENTS ETUDIANTS

▶ Fondation IUAV de Venise (Italie)

Financer la construction et assurer la gestion de résidences universitaires

La fondation a été constituée en 2006 à l'initiative du recteur de l'IUAV de Venise, dans le cadre d'une procédure législative. Son capital consiste dans l'apport d'un terrain par une société immobilière dissoute à la création de la fondation.

Une résidence universitaire

Elle a reçu de la mairie de Venise le droit d'utiliser pendant 40 ans un immeuble, en tant que résidence universitaire, dans le centre de la ville. La restauration de cet immeuble sera réalisée avec des financements attribués par le Ministère de l'Instruction, de l'Université et de la Recherche de Vénétie, en partenariat avec une fondation bancaire (la Fondation de Venise). La fondation de l'université ne disposera de fonds propres qu'une fois la construction du bâtiment terminée.

Une offre de logements mixte

Ce projet, totalement innovant en Italie, combine des logements universitaires avec des logements sociaux gérés par la Mairie. Une offre de services sera mise en place au bénéfice de tous les locataires.

Les statuts prévoient la possibilité d'admettre a posteriori de nouveaux membres fondateurs afin de permettre à l'Université Cà Foscari de Venise, de rejoindre la fondation. Ils anticipent également un développement de son activité dans les domaines de l'enseignement et de la recherche.

Cette publication a été réalisée par la Caisse des Dépôts.

Comité de lecture

Olivier Bailly, Caisse des Dépôts
Christina Wincker, Caisse des Dépôts
François Ghisleri, Caisse des Dépôts

Rédactrice

Nicole Langlois (consultante)

Direction artistique

François Ghisleri (Caisse des Dépôts)

Réalisation

H.COMM

Remerciements

 **ERNST & YOUNG**



Etude commandée par la Caisse des Dépôts à ERNST & YOUNG en partenariat avec la Conférence des Présidents d'Université (CPU) et en concertation avec le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

Édition juin 2010

Caisse des Dépôts

Direction du développement territorial et du réseau
Mission Universités
Directeur — Daniel Vitry

72 av. Pierre Mendès France
75914 Paris CEDEX 13
Tél. : +33 (1) 58 50 73 74 — Fax : +33 (1) 58 50 07 31

www.valoffre.caissedesdepots.fr



DÉVELOPPEMENT
TERRITORIAL ET RÉSEAU

