

Séminaire de la Conférence des Présidents d'Université sur les fondations universitaires et partenariales

Paris, 19 juin 2008

Synthèse du séminaire



Conférence
des présidents
d'université

Séminaire de la Conférence des Présidents d'Université sur les fondations

OUVERTURE DU SEMINAIRE	3
Michel LUSSAULT	3
2 ^e vice-président de la Conférence des Présidents d'Université	3
David BONNEAU	4
Conseiller juridique du cabinet de la ministre	4
Objectifs du Séminaire	5
Florence BENOIT-ROHMER	5
Présidente de la Commission du règlement et de la législation (Université Robert Schuman-Strasbourg 3)	5
TABLE-RONDE SUR LES FONDATIONS UNIVERSITAIRES, FONDATIONS PARTENARIALES ET FONDATIONS DE COOPERATION SCIENTIFIQUE	6
Questions	8
TEMOIGNAGES D'UNIVERSITES	11
Fondation universitaire de l'université d'Auvergne	11
Philippe DULBECCO	11
Président de l'université d'Auvergne- Clermont Ferrand 1	11
Questions	12
Fondation d'entreprise de Lyon 1	16
Gérard POSA	16
Directeur Général de la Fondation de Lyon 1	16
Questions	18
Fondation de coopération scientifique	19
CIRA en Chimie Louis Pasteur	19
Alain BERETZ	19
Président de l'université Louis Pasteur	19
Questions	21
QUELLE STRATEGIE EN MATIERE DE CREATION DE FONDATION ?	22
Béatrice de DURFORT	22
Déléguée générale du Centre Français des Fondations (CFF)	22
CONCLUSION DE LA JOURNEE	25

Hugues FULCHIRON

25

Président de l'université Jean Moulin-Lyon 3

25

Séminaire de la Conférence des Présidents d'Université sur les fondations

Ouverture du Séminaire

Michel LUSSAULT

2^e vice-président de la Conférence des Présidents d'Université

La loi du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités implique des évolutions sensibles. Dans ce contexte, la conférence des Présidents d'Université a très tôt pris conscience de la nécessité d'accompagner les établissements dans les réformes à venir. En lien avec l'Agence de Mutualisation des Universités et des Etablissements de l'enseignement supérieur, elle souhaite donc soutenir les universités.

Ce séminaire est le premier d'une série consacrée aux conséquences de la loi du 10 août dernier. Il ne s'agit cependant pas de séminaires de formation mais bel et bien de lieux d'échanges et d'information. La conférence que nous tenons aujourd'hui porte sur la question des fondations, qui est devenue un enjeu majeur. En effet, la loi permet des innovations radicales en donnant aux universités la possibilité de créer deux types de fondation :

- la fondation universitaire qui constitue une structure nouvelle *sui generis* ;
- la fondation de partenariat dont le modèle semble déjà connu mais dont l'application aux universités ne va pas sans poser problème.

Il paraissait important de proposer aux établissements un cadre de réflexion sur ce nouvel outil. Nos universités connaissent un besoin pressant de diversifier leurs sources de financement. Dans ces circonstances, la fondation devient une nouvelle option qui n'a, toutefois, pas vocation à remplacer les autres modes de financements. En outre, toutes les ressources alternatives aux dotations de l'Etat ne sont pas solubles dans le régime des fondations. Néanmoins, elles semblent particulièrement adaptées à nos besoins.

La commission du règlement et de la législation, présidée par Florence Benoit-Rohmer, a mené un travail conséquent sur ce thème. Elle est en contact avec le cabinet de la ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche, Valérie Pécresse, qui a pleinement investi ce champ. Une cellule dédiée aux fondations a notamment été mise en place à ce niveau. Elle est composée de David Bonneau, Marie-Hélène Aubry et François Bonaccorsi. De même, la commission du règlement et de la législation a travaillé avec la direction des affaires juridiques du ministère qui a rédigé le décret relatif aux fondations d'université et partenariales.

Aujourd'hui, plusieurs exemples de fondations existent d'ores et déjà : des collègues de l'université d'Auvergne, de l'université Lyon 1 et de l'université Louis Pasteur présenteront chacun la fondation qu'il ont créée. Aucune n'a vocation à être un modèle mais nous pourrions nous appuyer sur ces exemples pour faire surgir les questions concrètes que pose ce nouvel outil.

Les fondations suscitent un réel intérêt de la part des partenaires des universités. Nombre d'entreprises et de personnes physiques semblent prêtes à s'engager. Plus d'une trentaine de projets se développent aujourd'hui dans ce sens. Ils concernent aussi bien les fondations universitaires que les fondations partenariales. Ils peuvent être conçus par un établissement comme par un groupement d'établissements.

En outre, notre vigilance à l'égard des moyens de financement nous a conduits à nous intéresser à une autre thématique, celle du *fund raising*. A cet égard, la Conférence des Présidents d'Université a déjà organisé un séminaire avec l'association française de *fund raising*. Je rappelle que les *funds raisers* sont des professionnels qui aident leurs interlocuteurs à trouver des sources de financements auprès des personnes privées et des entreprises. Ces questions sont donc d'actualité.

David BONNEAU
Conseiller juridique du cabinet de la ministre

Madame Pécresse tient particulièrement au nouveau dispositif des fondations. Elle souhaite le développer le plus possible. Ce dispositif doit vous permettre de créer des fondations dans les meilleures conditions. La cellule constituée au niveau du cabinet a pour but de répondre aux multiples questions que suscite ce nouvel outil juridique dans les universités.

A la suite de la parution du décret sur les fondations universitaires, le cabinet a proposé aux présidents d'université qui se montraient intéressés par le projet de les rencontrer. Nombre d'entre vous ont fait parvenir des réponses positives. Vingt-cinq entretiens se sont déroulés dans les dernières semaines. Ils ont révélé un véritable engouement pour ce dispositif. Néanmoins, des interrogations persistent.

Les projets dont vous nous avez fait part sont très variés suivant les universités, leurs implantations et leurs domaines de compétence, preuve que le régime des fondations est un outil souple.

Jusqu'à présent, les universités pouvaient créer des fondations reconnues d'utilité publique selon la procédure classique. Cependant, celle-ci s'avère particulièrement contraignante. La Ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche souhaitait un statut plus simple et plus adapté aux universités. La loi du 10 août 2007 instaure deux nouveaux types de fondations :

- la fondation universitaire qui n'est pas dotée de la personnalité morale ;
- la fondation partenariale qui est dotée de la personnalité morale, entre dans une logique de projet et se rapproche du régime juridique des fondations d'entreprise.

Dans le dossier qui vous a été remis, se trouve une note d'information synthétique qui vous donne des éclaircissements sur les régimes juridiques. Ces dispositifs sont déjà en cours d'évolution. Selon la volonté de la Ministre, des amendements ont été adoptés à l'Assemblée Nationale dans le projet de loi de modernisation de l'économie afin d'aboutir à un régime juridique performant. Ces dispositions ont été proposées suite aux entretiens avec les présidents d'université qui nous ont expliqué dans quelle mesure le dispositif conçu à l'origine pouvait poser problème.

Objectifs du Séminaire

Florence BENOIT-ROHMER

Présidente de la Commission du règlement et de la législation (Université Robert Schuman-Strasbourg 3)

La fondation constitue un nouvel instrument à disposition des universités pour faire valoir leur action auprès d'entreprises prêtes à s'investir et à s'engager. Néanmoins, nous ne maîtrisons pas encore cette nouvelle forme de coopération avec les entreprises. Ce séminaire est donc très utile. En outre, la commission du règlement et de la législation a souligné que la loi laissait de nombreuses questions ouvertes.

Les membres du cabinet de la Ministre nous feront bénéficier aujourd'hui de ce que les juristes appellent une « interprétation authentique ». J'espère qu'ils éclaireront les concepts de fondation universitaire et de fondation partenariale qui ne doivent pas être confondus avec les fondations plus traditionnelles.

Table-ronde sur les fondations universitaires, fondations partenariales et fondations de coopération scientifique

David BONNEAU, Conseiller juridique du cabinet de la ministre

Jean-Pascal BONHOTAL, Sous-directeur de la direction des affaires juridiques

Les débats sont animés par Louis VOGEL, Président de l'université Panthéon-Assas-Paris 2.

Louis VOGEL

Les articles 28 et 29 de la loi du 10 août 2007 créent le régime des fondations universitaires et des fondations partenariales.

Les universités peuvent ainsi instaurer cinq types de fondations :

- la fondation reconnue d'utilité publique créée par décret en Conseil d'Etat ;
- la fondation de coopération scientifique dont le statut est approuvé par décret et dont l'objet est de mener à bien un programme scientifique ;
- la fondation d'entreprise, créée par le biais d'une filiale, ce qui se révèle très complexe ;
- la fondation partenariale qui a la personnalité morale, dont la création et la modification des statuts impliquent une autorisation préfectorale, sachant, toutefois, que la loi de modernisation de l'économie en discussion au parlement envisage un transfert éventuel du pouvoir du préfet au recteur ;
- la fondation universitaire, créée sur simple délibération du Conseil d'Administration, sans personnalité morale et qui constitue quasiment un service de l'université.

David BONNEAU

En ce qui concerne la fondation partenariale, nous avons toutes les raisons de penser que le transfert du pouvoir du préfet au recteur sera approuvé par le Parlement.

Quant aux fondations universitaires, elles n'ont certes pas la personnalité morale mais elles disposent de l'autonomie financière et de règles de gestion propres. Les statuts de la fondation peuvent prévoir de déroger aux règles de la comptabilité publique. Cet outil de souplesse est un point sur lequel j'attire votre attention. Si vous souhaitez bénéficier de cette liberté, vous devez stipuler les règles de comptabilité dans les statuts.

Même si les deux nouveaux régimes de fondations n'interdisent pas aux universités de recourir aux dispositifs traditionnels, ils ont vocation à s'y substituer car ils présentent des avantages en termes de souplesse.

Jean-Pascal BONHOTAL

Les deux nouvelles fondations présentent des différences notables. Les actes des fondations universitaires obéissent au régime général des établissements universitaires. Même si le président de la fondation dispose de quelques compétences propres et que la fondation a de plein droit l'autonomie financière, elle ne peut prendre aucun engagement juridique vis-à-vis de tiers sans l'aval de l'université.

A contrario, la fondation partenariale est soumise au droit privé dans ses relations avec les tiers, que ce soit ses agents ou ses cocontractants. Ce choix a un impact majeur en matière de contentieux.

Il en va de même pour le personnel. Les fondations universitaires sont des structures internes qui ont vocation à accueillir des fonctionnaires et des contractuels de l'université. Même si des contractuels peuvent être spécifiquement rattachés à la fondation, tous les agents relèvent du régime de droit public. En revanche, les fondations partenariales emploient un personnel de droit privé, soumis au code du travail. Des fonctionnaires peuvent néanmoins y travailler s'ils sont mis à disposition ou s'ils cumulent des activités selon le décret du 2 mai 2007.

Le régime des marchés rapproche les deux types de fondations. Les marchés passés par une fondation universitaire obéissent au droit commun de l'université : code des marchés publics pour les achats généraux et régime de l'ordonnance de 2005 pour les achats scientifiques. Cette ordonnance s'applique à l'ensemble des achats des fondations de partenariat. Les différences sont donc ténues.

Enfin, les régimes financiers présentent des points communs et des divergences. Les fondations universitaires doivent avoir une dotation de départ dont le montant minimal n'est pas prévu dans les textes. Elle est consommable dans la limite de 20 % par an. Cette règle a pour but de permettre à la fondation de fonctionner rapidement.

Pour les fondations partenariales, la dotation n'est pas obligatoire. Néanmoins, le programme d'action pluriannuel doit se fonder sur un préfinancement d'au moins 160 000 euros. La fondation partenariale possède une durée de vie fixée dans ses statuts. Les fondateurs doivent donc prendre des engagements financiers fermes pour cette période.

En ce qui concerne les ressources récurrentes, tous les types de dons et legs sont possibles. Le cabinet a proposé des amendements afin que les fondations partenariales puissent organiser des campagnes de *fund raising* auprès d'organismes publics. Cette disparité entre les deux régimes devrait disparaître sur ce point.

Enfin, la fondation universitaire applique le droit budgétaire et les règles de compatibilité publique de droit commun, la fondation partenariale les règles de comptabilité et de gestion de droit privé. Néanmoins, le gouvernement a cherché à réintroduire dans les règles publiques la souplesse de la gestion privée. Les fondations universitaires n'auront pas de budget au sens strict du terme mais un état prévisionnel des recettes et des dépenses assorti des crédits évaluatifs. Elles peuvent aussi

déroger expressément à une ou plusieurs règles générales de comptabilité publique. Le Conseil d'Etat a approuvé cette liberté. Les établissements doivent maintenant s'en saisir et se l'approprier.

David BONNEAU

Les amendements en discussion dans le projet de loi de modernisation de l'économie portent sur les thèmes suivants :

- la possibilité de créer une fondation universitaire ou partenariale au niveau d'un Pôle de Recherche et d'Enseignement Supérieur (PRES);
- la création de plusieurs fondations partenariales par un même établissement ;
- l'élargissement de la possibilité d'être membre fondateur d'une fondation partenariale à toute personne physique ou morale française ou étrangère ;
- le transfert de l'agrément administratif du préfet au recteur ;
- la récupération des biens de la fondation par les autres fondations de l'établissement ou par l'établissement lui-même en cas de dissolution de la fondation partenariale.

Dans le cas d'une fondation universitaire, dans la mesure où elle ne jouit pas de la personnalité morale, la dotation revient automatiquement dans le patrimoine commun de l'université.

Questions

Philippe PAILLET, Secrétaire Général adjoint de l'université Montpellier 1

A quelles règles de comptabilité publique avons-nous intérêt à déroger ? Est-ce bien le comptable public qui met en œuvre ces règles dérogatoires ?

Jean-Pascal BONHOTAL

Vous devez examiner quelles sont les règles de comptabilité les plus contraignantes par rapport aux activités que vous souhaitez conduire. A titre d'illustration, les modalités de règlement de droit commun, c'est-à-dire le paiement après service fait et par virement bancaire, présentent des inconvénients en cas de transactions à l'étranger.

Deuxièmement, le comptable de l'établissement est le comptable assignataire de la fondation universitaire. Néanmoins, il applique les règles propres de cette entité. Les fonds de l'université et de la fondation ne sont pas fongibles. Une université ne peut pas prêter de l'argent à sa fondation universitaire, et vice-versa.

Enfin, les fonds universitaires sont déposés auprès du Trésor public tandis que l'argent des fondations pourra être déposé auprès de tout établissement bancaire. La fondation vivant des revenus de son capital, la liberté de placement représente donc un point essentiel.

Farid OUABDESSELAM, président de l'université Joseph Fourier de Grenoble

Une fondation universitaire peut-elle entrer au capital d'une entreprise créée par des membres de l'université ? Comment le comptable peut-il alors réaliser l'opération ?

Jean-Pascal BONHOTAL

La fondation universitaire bénéficie de toutes les prérogatives des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel. Il n'est donc pas interdit que la fondation, par l'entremise juridique de l'université, participe au capital d'une entreprise.

La procédure suivie par le comptable est identique à celle qu'il emploierait pour toute participation financière de l'université à une société. Néanmoins, il faut veiller à ce qu'il n'y ait pas de prise illégale d'intérêt. Ce point procède d'une analyse au cas par cas.

Christian VOILLOT, vice-président de l'INP Grenoble

Qu'est-ce que le mécénat de doctorat des entreprises ?

Jean-Pascal BONHOTAL

Le mécénat doctoral est un régime spécifique, défini par le décret du 24 avril 2008. Il bénéficie aux établissements publics et non privés. Il permet à une entreprise qui verse des fonds en faveur du financement d'une thèse de bénéficier d'un régime fiscal particulier, identique à celui des fondations.

Louis VOGEL

Les projets d'une fondation partenariale doivent-ils avoir la même durée de vie que la fondation ?

David BONNEAU

La fondation partenariale est créée au minimum pour 5 ans. Son objet et son financement doivent être définis au préalable. Il est nécessaire d'anticiper l'activité de la fondation sur toute sa durée de vie.

De la salle

La dotation d'une fondation universitaire peut-elle évoluer dans le temps ?

Jean-Pascal BONHOTAL

La dotation peut en effet varier dans les deux sens. Elle est consommable et peut donc diminuer. Elle croît si elle bénéficie de nouveaux dons.

Il faut distinguer les participations au capital, qui entrent dans la dotation, et les dons au fonctionnement. Les premières relèvent du fondateur, les secondes du donateur.

Dans le cadre d'une fondation universitaire, le nombre total de fondateurs n'est pas limité. S'il s'avère supérieur au nombre de sièges attribués aux fondateurs au sein du conseil de gestion, il est indispensable de sélectionner ceux qui ont droit à un siège.

Béatrice de DURFORT, déléguée générale du Centre Français des Fondations

Le mécanisme de la collégialité pose le même problème aux autres fondations. En règle générale, des associations de droit ou de fait nomment les représentants des fondateurs. Il est donc nécessaire de concevoir ces instances en amont, ce qui crée une dynamique entre les fondateurs. Ainsi, les représentants du collège des fondateurs peuvent avoir pour mandat de rendre compte à l'ensemble des membres des activités du conseil. Ces mécanismes existants dans d'autres fondations peuvent servir de modèles.

David BONNEAU

La fondation universitaire présente l'avantage d'une gouvernance très souple. Le dispositif peut évoluer au fur et à mesure. Le conseil est obligatoirement composé de trois collèges – fondateurs, représentants établissement et personnalités qualifiées – auxquels peut être ajouté, si l'établissement le souhaite, un quatrième collège des donateurs. La seule obligation tient au fait que le collège des fondateurs ne doit pas disposer de plus du tiers des sièges. Dans la mesure où la fondation universitaire reste sous le contrôle de l'établissement, il est possible d'ouvrir largement le conseil de gestion à des personnes extérieures à l'université.

Témoignages d'universités

Fondation universitaire de l'université d'Auvergne

Philippe DULBECCO

Président de l'université d'Auvergne- Clermont Ferrand 1

L'université d'Auvergne compte 14 880 étudiants. Elle connaît une croissance de 5 % par an du nombre d'inscriptions.

Son projet stratégique remporte une large adhésion. Il est fondé sur la professionnalisation, c'est-à-dire un contact direct avec les entreprises, sur une recherche orientée vers la demande sociale et sur un ancrage territorial fort. L'université est implantée à Clermont Ferrand, Aurillac, au Puy-en-Velay et elle sera de plus en plus présente à Vichy et à Montluçon. En parallèle, nous développons une forte ouverture à l'international, notamment avec l'Afrique, la Chine et l'Europe de l'Est.

Néanmoins, nous devons tenir compte du fait que notre région est peu porteuse pour l'enseignement supérieur.

Au mois d'octobre 2007, nous avons choisi de travailler au projet d'une fondation universitaire. Celle-ci répond à trois objectifs complémentaires :

- **Réaliser une levée de fonds dans laquelle la fondation a un effet d'amorçage et un effet moteur**
A mon sens, il est nécessaire de mettre en œuvre des actions, même modestes, dès la première année. Ainsi, le doyen de la faculté de pharmacie avait sollicité la création d'une officine expérimentale de haute technologie qui n'était pas prévue dans la dotation de l'université. La fondation peut financer ce projet.
- **Institutionnaliser les partenariats avec les acteurs privés**
Les relations avec les entreprises préexistent à la fondation mais il est souhaitable de leur donner une visibilité et un cadre juridique. La logique de partenariat nous a amenés à restreindre le nombre de sièges de l'université au sein du conseil de gestion. L'établissement détient trois sièges sur dix-huit. La fondation permet de développer des projets avec les entreprises sur la formation, la recherche plus rapidement qu'avant. Ainsi, l'université se coordonne avec Michelin sur des missions en Chine.
- **Renforcer le sentiment d'appartenance**
Nous conduisons depuis un an une véritable « révolution culturelle ». Certains étudiants ignoraient leur appartenance à l'université d'Auvergne. J'ai donc assisté à toutes les réunions de première année pour que les étudiants se reconnaissent dans leur établissement. Nous devons aussi associer les enseignants-chercheurs et les anciens élèves.

En novembre 2007, un groupe d'une dizaine de personnes a été constitué autour de ce projet. Nous avons choisi le type de fondation et conçu une stratégie de levée de fonds. Notre but initial était de

rassembler dix entreprises qui constitueraient le noyau dur de la fondation. Chacune devait s'engager à apporter 150 000 euros la première année, et 250 000 euros sur cinq ans au capital de la fondation. Dans une autre région, nous aurions peut-être préféré un nombre d'entreprises plus restreint avec un apport plus important. Dans les faits, rassembler dix entreprises sur un même projet prend beaucoup de temps.

S'agissant de la gouvernance de la fondation, le conseil de gestion comprend 18 membres :

- 6 représentants des membres fondateurs ;
- 3 représentants de l'université ;
- 3 personnalités qualifiées ;
- 6 représentants des membres donateurs.

Nous avons utilisé la possibilité d'inclure les membres donateurs dans le conseil de gestion pour que tous ceux qui avaient pris le risque de nous accompagner dans cette première phase soient représentés. Aujourd'hui, une vingtaine d'entreprises abondent le capital. Nous réfléchissons également à l'établissement de règles de représentation des fondateurs.

Le bureau de la fondation est dirigé par un président qui n'est pas un membre de l'université.

Le défi que représentait la création de la fondation s'est transformé en un autre défi : celui de la pérennité de la fondation. Dans un premier temps, nous devions gagner en crédibilité. Nous avons d'ores et déjà associé dix-huit entreprises au projet. Cela constitue le point de départ de notre première campagne de levée de fonds. Après les entreprises, les acteurs internes à l'université représentent une deuxième cible. Si le personnel est convaincu que la fondation est de nature à servir notre projet d'établissement, il va participer. Cette démarche résultera du sentiment d'appartenance que j'évoquais ci-dessus. Dans un troisième temps, nous nous adresserons aux anciens élèves. L'expérience montre toutefois qu'il ne faut pas se précipiter en la matière. Nous les contacterons UFR par UFR.

Notre objectif est de rassembler quatre millions d'euros de capital, ce qui équivaut à lever les deux millions d'euros qui nous manquent à l'heure actuelle.

Questions

Patrice CANIVEZ, université Lille 3.

Le capital de la fondation est-il consommable ?

Philippe DULBECCO

La fondation ne consomme pas son capital. Elle utilise les intérêts du capital et les autres flux, notamment les dons du personnel et des anciens élèves. Notre projet est fondé sur un pari : recueillir suffisamment de dons dès la première année pour financer une ou deux actions phares. Nous avons prévenu nos partenaires que nous dresserions un bilan au bout de quatre ou cinq ans.

Georges FAURÉ, président de l'université de Picardie Jules Verne.

A quelles actions pensez-vous ? Sont-elles déjà définies ?

Philippe DULBECCO

Nous devons cibler des actions visibles qui demandent peu de moyens. Nous avons envisagé de mettre en place des bourses de master pour des étudiants chinois, ukrainiens et biélorusses qui viennent de nos universités partenaires, ou pour nos étudiants français qui veulent faire leur master à l'étranger. Nous avons aussi réfléchi à l'idée d'une prime qui récompenserait substantiellement les cinq meilleures publications de nos chercheurs. Nous pouvons aussi soutenir des équipes de recherche émergentes. Par exemple, un département d'imagerie a actuellement besoin de 150 000 euros pour lancer un projet innovant. Enfin, nous nous intéressons à des projets pédagogiques, comme celui de l'officine expérimentale de pharmacie.

Il revient au conseil d'administration de l'université de présélectionner les dossiers qui seront présentés au conseil de gestion de la fondation. Cependant, nous nous inscrivons dans une logique de partenariat. Il est possible que les discussions au sein du conseil de gestion fassent émerger d'autres actions mais il faut qu'elles soient validées par le conseil d'administration de l'université.

Alain BOUDOU, président de l'université Bordeaux 1

Est-il nécessaire de présenter des objectifs concrets quand on demande des apports plus importants, de l'ordre de trois millions d'euros par exemple ?

Philippe DULBECCO

Nos partenaires veulent connaître le projet de développement de l'université. Je considère que c'est cette vision, et non une série d'objectifs, qui permet leur adhésion. Ils n'ont pas demandé de contrepartie. Au contraire, les entreprises deviennent naturellement force de proposition. Ainsi, la direction générale de la Banque populaire, après s'être engagée dans la fondation, a souhaité savoir si nous voulions mettre en place de nouvelles licences professionnelles. Pour l'entreprise, cela représente une contrepartie mais nous ne pouvons que nous en réjouir. Néanmoins, il est certain que les exigences seraient différentes pour des apports de trois millions d'euros.

M. SINGARAVELOU, président de l'université de Bordeaux 3

Est-il envisageable de créer une fondation universitaire à l'échelle du Pôle de Recherche et d'Enseignement Supérieur (PRES) et d'y adjoindre des fondations plus spécifiques ?

Philippe DULBECCO

Cela pose un problème d'image et de lisibilité. Pour ma part, je crois qu'il serait délicat de promouvoir une fondation de partenariat en plus d'une fondation universitaire. Le projet d'établissement doit être cohérent avant tout.

David BONNEAU

Les PRES pourront créer une ou plusieurs fondations. De même, chaque établissement peut créer sa fondation ou ses fondations. Cependant, ces possibilités juridiques ne doivent pas effacer la question de l'opportunité. En effet, le dispositif doit être lisible pour les partenaires.

Jean-Michel DUMAS, vice-président de l'université de Limoges

Le montant de 150 000 euros par an que vous demandez est-il annuel ou définitif ? Qui sont les personnalités qualifiées du conseil de gestion ?

Philippe DULBECCO

Une entreprise doit verser 150 000 euros pour entrer dans la fondation, puis 250 000 euros sur cinq ans. Par la suite, nous devons apporter à nos partenaires la preuve qu'ils ont tout intérêt à soutenir la fondation. Cela accroît notre degré d'exigence envers nous-mêmes.

Les trois personnalités qualifiées sont le président d'une fondation professionnelle de gestionnaires du patrimoine qui nous aidera à cibler les contribuables assujettis à l'impôt sur la fortune, le président de la Fondation Alexandre et Marguerite Varenne qui nous apporte son expérience de président de fondation, et un avocat spécialiste en droit social.

Béatrice de DURFORT

Vous devez prendre garde au fait que la population est peu informée sur les fondations. Il y a quatre ans, il existait trois statuts de fondations. On en dénombre aujourd'hui six. Cette évolution sème la confusion chez les donateurs, notamment les personnes physiques.

De plus, le milieu universitaire génère beaucoup d'acronymes, ce qui accroît son hermétisme pour les personnes extérieures, particulièrement si elles sont de nationalité étrangère. Or la dimension internationale des fondations devient de plus en plus importante. Votre principal défi sera donc d'être compris.

David BONNEAU

Le nouveau dispositif offre de nombreuses possibilités. Toutefois, il est indispensable d'insister sur sa simplicité et sa souplesse du dispositif vis-à-vis de vos interlocuteurs. Votre message doit être clair et cohérent.

Jean-Michel DUMAS, vice-président de l'université de Limoges

Les membres fondateurs sont appelés à siéger en tant que personnalités extérieures dans le conseil d'administration de l'université ?

Philippe DULBECCO

A l'exception d'une entreprise qui participe au conseil administration et non à la fondation, elles se sont véritablement engagées dans notre projet stratégique et ont décidé d'accompagner fondation dès que nous leur avons présentée. Néanmoins, des entreprises concurrentes sont aussi devenues nos partenaires. Nous ne pouvons pas nous restreindre aux entreprises membres du conseil d'administration.

Fondation d'entreprise de Lyon 1

Gérard POSA

Directeur Général de la Fondation de Lyon 1

Notre expérience remonte à mai 2006 quand le président de l'université Lionel Collet m'a demandé un rapport sur le développement des partenariats avec le monde socio-économique. Il s'est adressé à moi car, en 1990, j'avais été à l'origine de la filiale EZUS-Lyon 1. Je continue à diriger cette structure qui réalise un chiffre d'affaires annuel de 14 millions d'euros. Cependant, sa demande n'était pas centrée sur le monde de la recherche, comme la filiale, mais concernait l'ensemble de l'université.

Ce rapport met en évidence qu'un partenariat de l'université avec les entreprises comprend des actions lucratives comme la vente de prestations technologiques, la formation continue, mais aussi des actions non lucratives comme l'insertion professionnelle, les offres de stage, la formation professionnelle, le mécénat.

De plus, nous avons souligné qu'un projet de partenariat relève d'une véritable démarche commerciale : il faut de ce fait instaurer un rapport de séduction. Or une telle posture n'entre pas dans la tradition de notre université. Pour détenir cette culture commerciale, il était donc nécessaire de créer une structure *ad hoc*.

Nous avons l'exemple d'EZUS qui emploie dix-huit chargés d'affaires rémunérés. Cependant, il s'agit d'une société commerciale à part entière, qui paye des impôts comme toute entreprise. Or il aurait semblé aberrant de payer des impôts commerciaux sur des actions non lucratives.

Une fondation d'université est dotée d'ambitions plus vastes et nous avons donc préconisé la création d'une nouvelle structure en écartant l'option d'une association de loi 1901 pour des raisons bien connues de tous. Nous devons alors effectuer notre choix entre une fondation reconnue d'utilité publique et une fondation d'entreprise. La fondation reconnue d'utilité publique passe par une procédure de création très rigide et ne peut pas être dirigée par les membres fondateurs, notamment l'université. Cette option n'était donc pas pertinente.

En février 2007, nous avons adossé à EZUS une fondation d'entreprise avec pour partenaires Sanofi Pasteur et la Banque populaire Loire et Lyonnais. Dès juillet 2007, nous avons conduit une campagne de communication à l'échelle nationale et les grands journaux ont relayé l'information.

Au moment de la discussion au Parlement du projet de loi relative aux libertés et responsabilités des universités, un parlementaire nous a demandé d'expliquer le fonctionnement de notre fondation, ce qui a permis d'ajouter au dispositif de fondation universitaire le modèle des fondations partenariales. Après la publication de la loi, le conseil d'administration de l'université a décidé de transformer la fondation d'entreprise de Lyon 1 en fondation de partenariat. La société Arkema fait partie de cette nouvelle entité.

L'objectif est de promouvoir l'université dans toutes ses dimensions :

- **La formation initiale et l'insertion professionnelle**

L'université est prête à adapter ses formations initiales pour tenir compte du marché emploi.

- **La formation continue, notamment en direction des industriels**
Les universités ont laissé échapper au privé le marché de la formation continue industrielle. Notre université compte 2 000 enseignants-chercheurs et peut ainsi offrir une offre sur-mesure.
- **La mise en réseau de compétences scientifiques et industrielles**
Ce volet se décline sur deux plans. Tout d'abord, le président Lionel Collet souhaite mettre en place des postes de « PU PI, professeur d'université praticien industriel » sur le modèle des PU PH, les professeurs de médecine. Ensuite, nous souhaitons que les petites et moyennes entreprises, les petites et moyennes industries, les très petites entreprises et les très petites industries puissent entrer en contact avec l'ensemble des structures fédératives auxquelles nous appartenons.
- **Les projets collaboratifs**
Les projets que nous déposons à Bruxelles en réponse aux appels d'offre recueillent 33 à 37 % de retours positifs. Nous voulons que les PME-PMI puissent participer à ces projets collaboratifs.

Nous proposons à tous nos partenaires de signer une charte. Cette charte est un contrat moral.

Nous approchons les grands groupes de façon directe. Ainsi, nous avons signé la charte avec Microsoft. Néanmoins, l'université ne peut pas rencontrer les petites et moyennes entreprises une par une en leur tenant de longs discours. Ce sont donc les structures fédératives, organisations patronales, chambres de métiers et pôles de compétitivité, qui servent de relais d'informations. Je précise que nous avons également signé la charte avec ces différentes organisations.

Nos idées phares sont la professionnalisation, l'excellence et la citoyenneté. L'Université doit s'adresser aux citoyens et leur démontrer son utilité. Naturellement, elle doit leur montrer qu'elle forme leurs enfants afin de leur donner un métier. De même, elle doit leur expliquer que les médicaments qu'ils utilisent dans les hôpitaux sont mis au point par ses laboratoires. Quand ils achètent un appareil électroménager, ces mêmes citoyens doivent savoir que les techniques de production à l'origine de cet appareil ont été élaborées par des chercheurs issus de ses rangs. Plus largement, l'Université doit avoir un impact sur la vie quotidienne du citoyen qui la finance par ses impôts.

C'est pourquoi la fondation agit sur deux plans. Elle permet de lever des fonds au bénéfice de projets définis ou d'actions transversales comme le handicap, les bourses d'étudiants. De plus, elle effectue la promotion de l'université. Elle intervient comme un guichet d'accueil unique des demandes industrielles. Elle assure l'orientation de la demande en interne et s'assure que l'industriel reçoit une réponse. Le lien entre ces deux volets est évident : les industriels s'engageront s'ils évaluent positivement l'université mais ne s'impliqueront pas « par commisération ». La fondation doit donc s'adresser à des industriels qui nous connaissent déjà bien, qu'ils accueillent des stagiaires ou qu'ils soient liés avec nous par des contrats de prestations de service.

Questions

De la salle

Comment participez-vous aux projets européens ?

Gérard POSA

EZUS possède une équipe de 18 chargés d'affaires professionnels qui font de l'ingénierie de projet. Ils montent le dossier – un service que la filiale facture à l'université.

En revanche, la fondation n'a pas vocation à supporter une masse salariale aussi importante. Elle fonctionne avec quatre ou cinq personnes au maximum. Le programme adopté pour cinq ans coûte au total 1,7 million d'euros.

Fondation de coopération scientifique **CIRA en Chimie Louis Pasteur**

Alain BERETZ
Président de l'université Louis Pasteur

Les fondations de coopération scientifique s'inscrivent dans le cadre des réseaux thématiques de recherche avancée (RTRA). Elles visent à promouvoir un domaine scientifique. Ce sont des entités à but non lucratif qui obéissent à un régime de droit privé. Notre entité associe le Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS), notre université, les sociétés Bruker et BASF.

Notre objectif consistait à développer l'excellence de la recherche, accélérer l'innovation, promouvoir les interfaces entre la recherche en chimie et les industries. Dans cette perspective, la fondation permet une réelle réactivité. Les missions que nous lui avons confiées portent à la fois sur la découverte de nouvelles thématiques, le recrutement, les projets coopératifs, l'ouverture internationale et la simplification des relations entre l'université et le monde économique.

Nous bénéficions d'une dotation initiale conséquente de 20,75 millions d'euros, dont 17 octroyés par l'Etat. Ce capital réparti sur cinq ans n'a pas vocation à être dépensé. Des dons et legs peuvent l'abonder.

Le conseil d'administration se veut ramassé et efficace. Il est composé de représentants du CNRS, de l'université, des entreprises fondatrices, des collectivités territoriales, de l'incubateur d'entreprise et des laboratoires concernés. Tous les acteurs n'en font pas partie. Le président, Bernard Meunier, n'appartient ni à l'université, ni au CNRS ; il vient du privé et fait partie de l'académie de sciences. Le comité de pilotage rassemble les principaux chimistes strasbourgeois. Il conçoit la stratégie de la fondation. Enfin, le conseil scientifique est composé d'une majorité de membres étrangers qui évaluent la politique de la fondation en toute indépendance.

Le management représente un enjeu crucial car il gère la fondation au quotidien. Il comprend le président, le directeur qui est un professeur d'université et a travaillé dix ans dans l'industrie, une directrice adjointe, également professeur d'université qui s'occupe de l'aspect logistique et opérationnel. L'équipe est composée au total de cinq personnes.

Les actions principales de la fondation sont le financement d'équipements structurants, la gestion de certains contrats de recherche et le financement de projets innovants. La structure permet une gestion flexible et rapide des contrats, ce qui représente un réel atout. Nous nous appuyons sur 80 équipes de recherche. La fondation n'a pas de laboratoire. Elle passe commande à l'université ou au CNRS, même si les financements directs restent possibles.

La fondation a été créée en mars 2007 suite à un long travail de mise en place juridique et opérationnelle. Cette étape a demandé beaucoup de temps et d'énergie.

Dès 2007, la fondation a

- sous-traité l'achat de gros matériel ;
- développé les partenariats avec l'incubateur d'entreprise, les collectivités territoriales et les deux partenaires académiques ;

- facilité le recrutement, grâce à un appel à projets ;
- préparé la levée de fonds.

Cette dernière nécessite une réelle expertise que la fondation n'a pas les moyens d'assumer. Seuls des professionnels peuvent mettre en œuvre une véritable stratégie de levée de fonds.

En 2008, nous consacrons un million d'euros au recrutement et un million d'euros aux projets innovants et nous reprenons les objectifs précédemment cités. La fondation peut gérer des contrats de recherche, ce qui a donné lieu à d'intenses débats au sein de l'université et du CNRS.

La pérennité financière de la fondation repose sur les levées de fonds, un prélèvement de 3 % sur les contrats de recherche qu'elle gère et des subventions des collectivités locales.

La flexibilité de gestion de la fondation apporte à l'université une meilleure rapidité d'action et de décision, mais cet outil est très lent à mettre en place.

Sa visibilité et sa capacité à agir de façon transversale ont pour conséquence une autonomie complète potentielle. Il est donc nécessaire de veiller à la cohérence entre le projet de l'université et celui de sa fondation. La fondation détient tous les outils pour développer une stratégie propre. En théorie, elle peut « démembrer » l'université. Seul un fonctionnement adéquat du conseil d'administration peut permettre d'éviter cet écueil.

Les industriels apprécient ce type d'entité privée mais il convient de veiller à ce que les structures universitaires ne forment pas un tissu trop complexe et peu lisible. Ainsi, à Strasbourg, l'université crée une fondation partenariale. Un dialogue permanent s'est instauré entre la fondation de coopération scientifique du réseau thématique de recherche avancée (RTRA) et la fondation partenariale pour définir les rôles de chacun. La stratégie de levée de fonds est réalisée d'un commun accord, par la même société de service.

La fondation apparaît comme un outil complémentaire aux entités traditionnelles de l'université, par exemple en termes de financements. Elle aide les chercheurs à gagner en réactivité et en délais. Elle ne peut fonctionner que dans un réseau d'acteurs au niveau local. Elle a donc un rôle de relais.

La réussite d'une fondation est fondée sur la création de synergies avec les besoins des chercheurs et la stratégie de l'université et du CNRS. Dans cette logique, les chercheurs participent au comité de pilotage.

Nous avons beaucoup évoqué les structures mais je souhaite souligner qu'un système repose avant tout sur des personnes. Le choix de ces dernières est donc déterminant. Nos statuts n'auraient jamais pu s'appliquer efficacement si nous ne nous étions pas appuyés sur les managers adéquats. En particulier, le président de la fondation est extrêmement actif et sait arbitrer. En outre, le directeur doit jouir d'une légitimité scientifique et être doté d'un véritable esprit d'entrepreneur. De leur côté, les comités doivent apporter des idées à la fondation. Il est indispensable que tous se sentent concernés par la fondation.

Enfin, la fondation doit bénéficier d'une marge de liberté mais c'est le CNRS et l'université qui lui impriment leur vision stratégique.

Questions

Christian VOILLOT, vice-président de l'INP Grenoble

Comment les deux entreprises fondatrices vous ont-elles rejoints ?

Alain BERETZ

En réalité, elles travaillaient déjà en lien étroit avec l'université. Nous hébergeons des entreprises sur le campus, au sein de notre incubateur. Nous nous sommes naturellement tournés vers elles pour leur proposer d'intégrer la fondation. Cependant, aujourd'hui, nous cherchons davantage à associer de grandes entreprises.

Paul TAVERNER, Secrétaire Général de l'INSA de Toulouse

Comment avez-vous trouvé un équilibre entre la fondation et l'université ?

Alain BERETZ

Au départ, l'université Louis Pasteur était plus favorable que le CNRS à la délocalisation des contrats de recherche. Pour ma part, je considère que la fondation peut gérer les contrats de recherche dans la mesure où les intérêts des fondateurs sont préservés. Cette innovation est actuellement en cours d'expérimentation. La valorisation de la recherche est réalisée par des services spécifiques et la fondation ne revendique aucune propriété intellectuelle. Le but est simplement d'améliorer la qualité de la gestion et sa rapidité.

Quelle stratégie en matière de création de fondation ?

Béatrice de DURFORT
Déléguée générale du Centre Français des Fondations (CFF)

Le Centre Français des Fondations opère sous le statut d'association depuis sa création il y a cinq ans. Il réunit 10 adhérents. Il existe en France des fondations très anciennes, comme l'Institut Pasteur, mais 30 % des fondations sont nées après 2000. Le paysage des fondations évolue donc rapidement.

Cependant, les questions que vous posez rejoignent celles des autres fondations. Le Centre Français des Fondations a pour rôle de créer des éléments de cohérence entre toutes les fondations : fondation reconnue d'utilité publique, fondation abritée, d'entreprise, de coopération scientifique, fondation universitaire et fondation partenariale.

La création de vos fondations modifie le paysage dans ce domaine. Il faut donc que vous en preniez conscience. Par ailleurs, les différences de vocabulaire que l'on constate d'une fondation à l'autre sont à l'origine de difficultés majeures en termes de compréhension. En effet, vos interlocuteurs ont tous une idée distincte de ce qu'est une fondation. A titre d'illustration, le terme de « fondateur » désigne dans une fondation reconnue d'utilité publique celui qui apporte les moyens, et non le bénéficiaire comme dans les fondations universitaires ou de partenariats. Quand vous vous adresserez aux entreprises et aux particuliers, il est donc indispensable de bien expliciter le sens des mots que vous employez.

Pour sa part, le Centre Français des Fondations défend les spécificités de ce secteur. A cet égard, il suffirait d'un « accident » malheureux pour que l'ensemble des fondations soit menacé. Il nous faut donc co-gérer cette appellation protégée par la loi, et ce en dépit de l'hétérogénéité des fondations. Celles-ci se fondent sur un dispositif juridique commun : les lois du 23 juillet 1987 et du 4 janvier 1990. En outre, les universités sont susceptibles d'entrer dans un nombre très large de projets car elles ont accès à toutes les catégories de fondations. Cette faculté les oblige à réfléchir à leur stratégie.

De plus, les fondations évoluent dans un contexte européen et international très compétitif. Elles ont besoin d'informations, de réseaux, de savoir-faire. En juin 2007, le magazine américain *Forbes* a publié les perspectives financières internationales des fondations. Il estime que, dans dix ans, les fondations américaines vont augmenter de 226 % le montant de leurs financements. Entre 2000 et 2020, les fondations recueilleront 35 % de l'ensemble des transmissions, notamment 54 % de celles en provenance des particuliers. *Forbes* observe également une évolution notable de la philanthropie : les donateurs adoptent de nouvelles stratégies qu'il faut prendre en compte.

Les universités gagneraient à se tourner vers des financements internationaux mais elles se retrouveraient alors dans une situation fortement concurrentielle. Par exemple, 107 fondations ont été créées en France en 2007, contre 800 en Allemagne. Votre principale préoccupation doit être de

présenter un projet facile à comprendre. Il est indispensable que le donateur comprenne comment il participe à la fondation et que vous lui offriez de réelles perspectives d'avenir.

La fondation ne peut pas apparaître comme un simple outil de financement. Les donateurs, trop sollicités, ne sont pas attirés par de tels projets. Néanmoins, les stratégies de donateurs tâtonnent elles aussi. Tout le monde apprend à marcher en même temps, les fondations et les donateurs.

Dans ce contexte, l'université possède de réels atouts, elle représente un fort enjeu au sein de la société française. Il existe d'ores et déjà de nombreuses fondations issues du milieu universitaire. En particulier, la cité internationale à Paris semble un modèle intéressant à étudier.

Pour construire, il faut connaître l'existant. L'élaboration d'une cartographie de vos partenariats actuels constitue une étape indispensable avant de se lancer dans un projet de fondation. Ce point est trop souvent négligé. Par ailleurs, dans le cas de l'université, la complexité provient de l'éparpillement des projets et des partenariats. Un inventaire donne l'assurance de ne froisser aucun partenaire déjà présent, d'associer les acteurs internes qui ont lancé leurs propres initiatives. Il faut trouver un équilibre entre un conseil d'administration restreint et un nombre élevé d'acteurs. Vous devez réfléchir aux moyens d'impliquer tout le monde.

Enfin, la question de l'évaluation doit être abordée en amont. Si les objectifs ne sont pas définis à l'avance, chacun projette ses propres attentes sur la fondation, ce qui génère un risque de conflit.

Plusieurs paramètres peuvent vous guider dans le choix d'une fondation :

- **La célérité et la facilité de création**

Vous devez évaluer la nature de l'urgence, tout en sachant que le temps passé en amont n'est jamais perdu.

- **La durée de vie**

Il n'est pas aisé de passer d'une fondation basée sur un projet à une fondation pérenne.

- **La place des fondateurs**

Il convient de parvenir à un équilibre entre le projet de l'université et la capacité des partenaires à l'enrichir. Dans ce sens, la composition du conseil d'administration représente une décision très délicate.

- **L'autonomie**

Plus elle est forte, plus le projet doit être articulé. La fondation universitaire est plus facilement contrôlable que la fondation de partenariat. Dans les deux cas, il est nécessaire de définir des règles qui régissent les relations entre l'université et la fondation.

- **Les buts**

Il faut préciser les objectifs de la fondation. En particulier, une fondation qui planifie des restructurations immobilières au profit des étudiants doit s'interroger sur la transmission patrimoniale. Si vous faites appel à la générosité des anciens élèves, il faut constituer un réseau d'anciens avant de lancer la fondation.

- **Les ressources**

Une première alternative se situe entre une dotation de stocks ou de flux. Ensuite, il est nécessaire de définir les composantes du capital. Les valeurs mobilières, immobilières, les

brevets ou les parts de PME ne sont pas tous soumis aux mêmes dispositions fiscales. Parallèlement, les financements internationaux représentent une véritable manne. L'Union européenne travaille sur un statut européen des fondations. De façon générale, je ne peux que vous recommander de faire preuve de la plus grande lisibilité possible. La fondation doit œuvrer dans l'intérêt général et les donateurs ne comprendront pas d'éventuels conflits.

- **Les compétences**

Il est important de bien recruter le personnel de la fondation. Dans les faits, les fondations souffrent d'un déficit d'experts dans un domaine très technique. La mutualisation des ressources humaines peut, à l'inverse, devenir une force.

- **Le projet**

Nous l'avons souligné à maintes reprises : tout découle du projet. Les donateurs n'aiment pas les nécessaires mais s'engagent sur une mission forte.

Olivier BAILLY, conseiller de la Caisse des Dépôts et Consignations

La Caisse des Dépôts et Consignations se tient à votre disposition pour vous aider lors du montage financier des fondations et dans leur gestion. Avant d'entrer à la CDC, je travaillais au secrétariat général d'une entreprise d'assurances et je participais au bureau de la fondation d'entreprise. J'ai pu constater à quel point la fondation est un dispositif complexe tant sur le plan administratif que financier et bancaire.

Conclusion de la journée

Hugues FULCHIRON
Président de l'université Jean Moulin-Lyon 3

Les fondations constituent de véritables opportunités à saisir, non seulement comme outils de financement mais aussi comme moyens de coopération avec le monde professionnel. Elles permettent de changer l'image de l'université dans les entreprises et en interne. De nombreux débats ont progressivement dédramatisé les entreprises auprès de l'université et mis en évidence que les partenariats avec les milieux d'affaires ne menacent pas l'indépendance des établissements. Au contraire, les fondations portent les valeurs de l'université.

La fondation universitaire et la fondation partenariale présentent chacune des avantages. Il est également envisageable de compléter une fondation universitaire par une fondation de partenariat qui a une durée de vie et un objet précis. L'indépendance de la structure constitue un argument fort en faveur des fondations partenariales.

Quatre enseignements se dégagent de ce séminaire :

- Il est indispensable de développer un projet bien défini, tant pour la fondation universitaire que pour la fondation de partenariat. La fondation n'est pas un simple outil de levée de fonds.
- Il n'existe pas de modèle universel. Le contexte local, le terreau économique, la politique interne de l'université façonnent la fondation.
- Les universités doivent s'appuyer sur des professionnels pour élaborer leurs statuts, effectuer les levées de fonds, gérer la fondation.
- Au sein d'un même établissement, il ne saurait y avoir une trop grande dispersion des projets. Si cet établissement s'est doté de plusieurs fondations, il est primordial d'en coordonner l'action. A cet égard, le président de l'université joue un rôle de pilote des fondations. Cette nécessité d'une articulation apparaît aussi au niveau territorial, à l'échelle d'une ville par exemple.

La naissance des fondations relève dans l'immédiat de l'expérimentation. Elle représente pour nous un défi passionnant.