



GROUPE



# Benchmark sur la vie de campus : Modèles économiques innovants et exemples de financement permettant d'améliorer la vie de campus

Vendredi 9 décembre 2016

cpu



En parfaite cohérence avec « Campus en mouvement » et à l'occasion du colloque annuel 2016, la Caisse des Dépôts et la Conférence des Présidents d'Université, (CPU) ont souhaité mener une étude internationale sur la vie de campus. Réalisé par Sémaphores, agence de conseil auprès des décideurs publics et des entreprises, ce benchmark valorise à la fois des exemples de financements et des modèles économiques innovants mis en place par des universités étrangères pour améliorer la vie de campus.

A travers douze études de cas, le benchmark entend identifier des solutions alternatives aux modèles actuels de financement d'activités ou d'équipements, illustrer concrètement des modèles économiques innovants, et mettre en avant des modes de partenariat et de collaboration originaux avec les acteurs du territoire. Cinq champs de la vie de campus sont examinés : la culture, la santé, le sport, les relations avec le monde économique, et le patrimoine.

Si certaines actions sont déjà mises en pratique dans des universités françaises, il est fort à parier que cette étude pourra être une nouvelle source d'inspiration pour nos établissements.

L'autonomie des universités françaises leur permet désormais d'être plus créatives et audacieuses. C'est toute l'aspiration du partenariat qui existe entre la Caisse des dépôts et la CPU depuis une dizaine d'années et que nous nous apprêtons à renouveler. Agir ensemble pour des campus en mouvement, telle est notre ambition commune.

**Gabrielle GAUTHEY, Directrice des investissements et du développement local de la Caisse des dépôts**

**Jean -Loup SALZMANN, Président de la Conférence des présidents d'université**

cpu

## Benchmark sur la vie de campus :

## Modèles économiques innovants et exemples de financement permettant d'améliorer la vie de campus

*Valentin Aubourg*

*Nicolas Delesque*

*Pauline Lesterquy*

*Eleonor Lopez*

*François Plantard*

*Jessica Tessier*

RAPPORT FINAL

Septembre 2016

<b>1. Contexte, objectifs et domaines d'investigation du benchmark</b>	<b>3</b>
<b>2. Quelques éléments de lecture transversale des cas étudiés</b>	<b>4</b>
<i>Approche thématique</i>	<b>7</b>
<b>3. 12 expériences innovantes en matière d'ouverture et d'animation de la vie de campus</b>	<b>14</b>
<b>Encourager l'accès aux installations sportives</b>	<b>15</b>
• Cas d'étude n°1 : Université Complutense (Espagne)	<b>16</b>
• Cas d'étude n°2 : Dorigny (Suisse)	<b>23</b>
<b>Faciliter l'accès à la culture</b>	<b>35</b>
• Cas d'étude n°3 : Yustart - Université de York (Angleterre)	<b>36</b>
• Cas d'étude n°4 : La Ferme du Biéreau (Belgique)	<b>41</b>
<b>Faciliter l'accès à la santé</b>	<b>48</b>
Cas d'étude n°5 : Université Laval (Canada)	<b>49</b>
<b>Faire du campus un lieu de services « économiques » et d'innovation</b>	<b>58</b>
• Cas d'étude n°6 : Aalto University Design Factory (Finlande)	<b>59</b>
• Cas d'étude n°7 : Obligations à impact social (Israël)	<b>65</b>
• Cas d'étude n°8 : Le RDM Campus (Pays-Bas)	<b>70</b>
• Cas d'étude n°9 : Le Green Village – TU Delft (Pays-Bas)	<b>77</b>
<b>Innover dans la gestion du bâti et du non bâti</b>	<b>84</b>
• Cas d'étude n°10 : Différentes modalités d'usages et de gestion du bâti à l'EPFL (Suisse)	<b>85</b>
• Cas d'étude n°11 : L'association de riverains de l'UNA (Etats-Unis)	<b>93</b>
• Cas d'étude n°12 : « Summer session » de l'université de Cornell (Etats-Unis)	<b>104</b>
<b>4. 8 autres expériences d'intérêt qui renouvelent l'approche de la vie de campus</b>	<b>109</b>

# Contexte, objectifs et domaine d'investigation du benchmark

## ■ Un besoin d'appréhender d'autres modèles d'organisation de la vie de campus

Le colloque annuel 2016 de la CPU « Campus en mouvement », a été l'occasion pour la CPU et la CDC d'initier une étude comparative internationale des modèles économiques et de financement de la vie de campus dans l'objectif de :

- Déceler des solutions alternatives aux modèles actuels reposant essentiellement sur des subventions publiques et une contribution de l'utilisateur au travers des droits d'inscription.
- Apporter des illustrations et des retours d'expériences dans les pays européens ou ailleurs, de modèles économiques innovants et d'exemples de financement permettant d'améliorer la vie de campus et donc leur attractivité.
- Identifier les modalités de partenariats et collaborations avec les acteurs des territoires (collectivités, entreprises, mécènes...), les modalités de contractualisations dans des montages public/public ou public/privé.
- Fournir des illustrations des modes de valorisation des initiatives et de l'engagement des étudiants et personnels dans la vie de campus et la Cité.

## ■ Sur 5 domaines clefs de vie de campus à ausculter à l'international

1. Les services de sports
2. Les services culturels
3. Les services de santé et de prévention
4. Les services « économiques » et d'innovations : expertises/fablab/entrepreneuriat
5. Les services de gestion du bâti et non bâti des campus.

# Quelques éléments de lecture transversale des cas étudiés

*Les études de cas réalisées dans le cadre de ce benchmark sont riches d'illustrations, de pratiques, d'innovation qui donnent une nouvelle vision de la vie de campus et de ses services. Elles ont permis de dégager quelques tendances de fond dont nous livrons ici quelques éléments d'analyse pour en éclairer leur lecture.*

*Précision préalable : les universités étrangères étudiées au sein de ce benchmark se distinguent des universités françaises par une autonomie plus poussée, une maîtrise totale de leur patrimoine immobilier, et en ce qui concerne les universités publiques, une tutelle plus éloignée de celle de l'Etat français. Ce contexte particulier leur confère une agilité favorisant les initiatives et leur succès au sein des établissements que nous avons souhaité mettre en avant.*

## 1/ Les exemples étudiés attestent d'abord d'une **dynamique d'ouverture du campus sur le monde extérieur** et notamment une tendance à **ouvrir l'usage** des équipements à des personnes extérieures à l'université.

C'est le cas dans les **domaines culturels, de la santé ou du sport, mais aussi pour des équipements « d'interface économique »**. Il peut alors s'agir d'étudiants ou de personnes rattachés à **d'autres universités ou de publics totalement extérieurs** au monde universitaire (le grand public, les entreprises...).

### ■ Les principales **motivations** qui accompagnent cette logique d'ouverture sont les suivantes :

- D'abord c'est un **moyen d'améliorer l'attractivité et l'image de l'université**. Le campus constitue une **vitrine de l'université**, qui attire de nouveaux publics. Cela peut constituer l'occasion de faire connaître et parfois « tester » une offre académique (c'est par exemple le cas des « Summer sessions » destinées aux lycéens dans certains campus américains) ou encore en participant au rayonnement culturel et sportif du territoire élargi (la ville, la région...).
- Ensuite un moyen **d'optimiser et rentabiliser** ces équipements, **financer leur maintenance** et assurer leur pérennité en **mutualisant leur usage et les recettes associées** (accompagné le plus souvent de mécanismes de tarification préférentielle pour les étudiants) ;
- Enfin, dans certains cas, la **mixité des usages devient la condition même de l'existence** de ces équipements sur les campus :
  - lorsqu'ils dépendent d'un **financement important** et nécessitent des **partenariats élargis** au-delà du monde universitaire (les exemples culturels et ceux relevant des services de santé en sont une illustration) ;
  - lorsque **l'ouverture au secteur privé donne du sens au dispositif**. C'est particulièrement le cas des équipements à vocation économique ou d'innovation mis en place pour faciliter les **fertilisations croisées** entre acteurs universitaires et partenaires privés.

# Quelques éléments de lecture transversale des cas étudiés

- L'ouverture du campus et la diversification de ses cibles posent alors la question de la **prise en charge de l'émergence, de la gestion et de la maintenance de ces infrastructures**.
  - Dans plusieurs des cas que nous avons identifiés, **l'acteur public local** (communauté autonome en Espagne, canton en Suisse, ville en Belgique) va devoir, volontairement ou non, participer au **financement** de ces infrastructures, en raison de leur caractère ouvert et de l'accueil du grand public.
  - Cela pose la question de la **responsabilité économique et juridique** de ces infrastructures et de leur statut vis-à-vis des autres infrastructures publiques.
- La **mixité des publics** s'accompagne parfois d'une **évolution de la vocation** de l'équipement ou du campus.
  - La question se pose alors de savoir **dans quelles conditions et à quel prix l'ouverture à des publics larges et mixtes s'effectue et de quelle manière l'ouverture du campus s'accompagne d'une diversification de la vocation de ses espaces et de ses équipements ?**
    - Dans le cas madrilène par exemple, des terrains sportifs sont utilisés, à quelques occasions, pour l'organisation de festivals de musique l'été. L'usage s'éloigne de la vocation sportive initiale.
    - Au contraire, à l'Université Cornell aux Etats-Unis, le campus accueille des activités socio-éducatives pour les enfants, les adolescents ou les adultes hors période universitaire, diversifiant ainsi les activités et sources de revenu de l'université sans s'éloigner de sa vocation initiale.
- Enfin, cette ouverture s'accompagne le plus souvent d'une **logique économique nouvelle**, qui suppose d'entrer dans une logique de **vente de biens et de services**. La vente de ces prestations finance une partie de l'activité en parallèle des systèmes étudiants de cotisation ou d'abonnement.
  - Des tarifs préférentiels pour les étudiants et les personnels universitaires sont toujours préservés.
  - Mais la **gratuité de ces services reste très exceptionnelle** pour les **membres de la communauté universitaire**.

# Quelques éléments de lecture transversale des cas étudiés

## 2/ Le développement de nouvelles offres de service, la montée en gamme du niveau de service et l'importance des investissements nécessaires questionnent le modèle économique et les modes de gouvernance

- Des **formes de contractualisation originales**, notamment pour la gestion du bâti :
  - L'EPFL illustre une démarche de développement particulièrement ambitieuse du campus, rendue possible par la mise en œuvre de **modes de contractualisation innovants** (PPP...) avec les acteurs privés, pour réaliser rapidement des investissements importants. Ces modes de contractualisation présentent des **risques financiers** non négligeables, exigeant le développement d'une **véritable fonction financière et contractuelle au sein des universités**. Cet exemple illustre l'importance des compétences et des capacités de gestion du risque d'une programmation immobilière ambitieuse, mais aussi de la gestion locative associée.
  - Ce type de démarche s'accompagne du déploiement d'une offre de service importante tout en préservant la logique de laboratoire applicatif qui a présidé à la conception du projet.
- Des **nouvelles formes de gouvernances participatives et performantes** pour piloter les services :
  - Le développement de nouveaux services, qu'il s'agisse de l'offre sportive et récréative d'un campus, de son niveau d'équipement ou encore de son mode de tarification, **s'accompagne d'un renforcement de l'autonomie dans la gestion des services concernés**. Ces évolutions posent la question de **l'évolution des modes de gouvernance et de pilotage de l'université**, et des **moyens dont elle dispose pour encourager la performance** (y compris financière) des activités porteuses de recettes complémentaires.
  - La gouvernance des grands campus étudiés a permis d'observer **l'université en tant qu'acteur urbain** à part entière qui aménage son campus et le territoire alentour. L'Université Catholique de Louvain est un exemple atypique puisqu'elle a développé ses propres services urbains autonomes. L'exemple de l'université de Colombie Britannique illustre le déploiement de **modes de gouvernance originaux, fondés sur des logiques associatives et participatives** : une association est chargée de la gestion des services collectifs (eau, déchets...) comme de la mise en place d'une offre de loisirs et de services récréatifs visant à favoriser le vivre ensemble et la création de liens entre les riverains. Ce mode de gouvernance « participatif » **s'intègre dans une logique de performance globale** des services de ce campus.
- De **nouvelles logiques partenariales** :
  - Ces offres de service, qu'il s'agisse de services de santé, de sport, de culture ou d'innovation, **reposent sur des partenariats multiples**, avec des **acteurs publics mais aussi privés** qui viennent **enrichir (et complexifier) l'écosystème dans lequel évolue l'Université**. Ces partenariats laissent une place très importante aux acteurs privés (entreprises, laboratoires privés, fondations...) qui y tiennent alors des **rôles variés...et parfois variables** : l'acteur privé peut y jouer tour à tour le rôle de client ou de mécène, obligeant l'université à adapter sa relation avec lui.
  - Le développement de ces partenariats, **leur intensité et leur impact sur les ressources de l'université** renforcent la prégnance de l'enjeu de **préservation de la vocation académique** des universités tout en assumant de nouvelles façons d'enseigner et d'interagir avec leur tissu économique et social.

## Approche thématique – *lecture transversale des cas étudiés*

*Les cas d'étude nous ont permis de voir transparaître des facteurs communs, des axes transverses aux différentes initiatives que nous avons étudiées, permettant ainsi d'en saisir les points communs et les principaux enjeux.*

# Approche thématique – *Sport*

- On note tout d'abord une **recherche d'optimisation des installations** qui se fait dans un contexte de baisse des ressources
  - Grâce à l'ouverture à de **nouveaux publics extra-universitaires**, comme la **mise à disposition d'infrastructures** auprès de clubs ou fédérations, mais aussi en accueillant des fonctions « support » comme celles de sièges de fédérations sportives.
  - La recherche de **l'équilibre budgétaire** est rendue possible par l'ouverture aux pratiques de sports encadrés, aux fédérations sportives ainsi qu'au grand public des équipements le week-end. L'ouverture de ces infrastructures et leur usage mixte tendent à **atténuer la frontière entre équipement universitaire et équipement public**.
  - La question centrale de la **vocation des campus** est posée par cette ouverture: la recherche de nouvelles recettes doit-elle encourager l'accueil d'activités ludiques ou récréatives comme des festivals et jusqu'où aller ?
  - La transposition du modèle pose également la question **de la compétence** (investissement, maintenance, fonctionnement) sur ces infrastructures ouvertes au grand public... et de leur statut : restent-elles dans le périmètre universitaire ou peuvent-elles être considérées comme des infrastructures publiques relevant de la compétence des collectivités locales? L'exemple de « copropriété » entre l'Université et le canton de Vaud pour les infrastructures illustre une autre façon de concevoir cette répartition.
- Les études de cas réalisées permettent de **distinguer deux types de stratégies** :
  - **Une logique horizontale qui consiste à élargir le panel** des activités et des publics (des festivals, grand public....)
  - **Une logique verticale qui prône l'excellence sportive** pour attirer des sponsors de premier plan (équipementiers mais aussi projets de recherche de pointe dans le domaine de la santé...). Dans certains cas, le sponsoring permet d'apporter des financements complémentaires d'importance.
  - Ces deux logiques ne sont pas forcément exclusives l'une de l'autre.
- **Maintenir de hauts niveaux de pratique devient alors un objectif** (en nombre de pratiquants mais aussi par la qualité des équipes à des fins de rayonnement) pour en faire un levier d'attractivité :
  - Une grande variété de sports et de pratiques (sports, danse...) est proposée par les universités étudiées, qui proposent également des équipements de grande qualité. Ce haut niveau de service a un coût, dont le financement reste largement public.
  - Les efforts réalisés pour jouer sur la modularité des espaces permettent d'en optimiser l'usage et d'en réduire les coûts.
- Le rayonnement et l'attractivité « par le sport » passe aussi par le **développement d'une expertise spécifique** et d'une approche « recherche »
  - Faire du sport un objet de recherche pluridisciplinaire (Dorigny)
- Le développement du niveau de service et du niveau de gamme s'accompagne de l'émergence de **modes de gouvernance originaux et d'une autonomie plus large des services** en charge des sports :
  - La capacité à décider d'une offre de service et d'une « stratégie » des sports devient différenciant et vecteur de performance

# Approche thématique – Culture

- Les démarches étudiées cherchent à faire de la **politique culturelle universitaire un catalyseur d'activité et de créativité**
  - La logique de plateforme de **financement participatif** (*crowdfunding*) permet de mettre en avant une « **politique de l'offre** » universitaire, dans laquelle la politique culturelle émerge d'un bouquet de propositions qui trouve une demande en capacité de les financer sans l'intervention de l'université. Cette logique stimule la créativité, permet de valoriser des créations et des initiatives. Attention cependant, le financement participatif relève d'une logique « au coup par coup » sans qu'il soit possible d'en faire émerger de logique structurante. Des risques de dérive dans l'objet des projets financés sont possibles, d'où un besoin de contrôle de la part de l'université.
  - Des projets « mixtes » de création entre usagers de l'université et artistes du territoire qui **accentuent les articulations avec le monde extérieur**, tout en valorisant l'apport du monde universitaire.
  - Les cas étudiés permettent d'ouvrir des questionnement autour du **rôle de l'Université comme creuset de créativité**, sans apporter de réponse particulièrement différenciante par rapport aux efforts et aux pratiques constatées en France.
- **Les infrastructures de grande envergure qui participent à l'attractivité des campus et font le lien entre le campus et la ville.**
  - Les équipements culturels étudiés jouent un **rôle majeur dans le rayonnement de l'université** dans son territoire et participent plus largement du **rayonnement du territoire dans son environnement régional ou national**.
  - On constate un **engagement financier important des acteurs publics, de l'université toujours, mais aussi des collectivités locales**, lorsque la mixité des publics correspond à la vocation intrinsèque de l'équipement. Dans ce cas les équipements culturels se distinguent par leurs logiques pluridisciplinaires, ouvertes à différents publics et cibles.
  - La **qualité des prestations** comme le niveau de service sont des **caractéristiques distinctives de ces offres**: parce qu'elles émergent dans le monde universitaire, leur ouverture au-delà des frontières du campus suppose un engagement en faveur de la qualité de la programmation comme des productions.
  - La question d'articulation et **d'éventuelle contractualisation entre université et collectivités locales** pour maintenir et faire exister ce type d'infrastructures se pose également.
- **Peut-on ou doit-on préserver une pratique culturelle qui soit propre à l'environnement universitaire ?**
  - L'attractivité des universités se construit aussi sur les « à cotés » de la vie étudiante, la culture est à ce titre un vecteur important qui peut être formalisé dans l'enseignement ou laissé libre comme une offre à disposition des étudiants.
  - La culture est aussi un axe de **filière de formation** très importante et en développement qui pourrait rencontrer un public cherchant des formations complémentaires à leur formation initiale (*summer school*, cours du soir, cours pour adultes) ou dans le cadre de formations continues (DIF, congé formation, ...). Ces développements offrent des possibilités de financements nouveaux. Ce type de formation peut aussi être montée avec les collectivités locales pour la mise en valeur du patrimoine environnant.

# Approche thématique – *Santé*

- Des universités innovent pour **améliorer la santé de leurs étudiants...mais pas seulement**
  - Une offre de santé riche et de qualité qui suppose, dans son **modèle économique**, de pouvoir s'adresser à des **publics variés et nombreux**.
  - Cette ouverture s'accompagne du **développement de logiques tarifaires différenciées**: il existe des tarifs étudiants préférentiels, avantageux, et une politique globale de santé étudiante rendue possible par l'existence de régimes de prise en charge des soins spécifiques.
  - Le développement de l'offre participe alors à **faire de l'université un acteur « bienveillant » pour le territoire** qui l'accueille. Cette notion est particulièrement forte au Canada, où cette notion devient un levier d'attractivité et un vecteur d'image puissant.
  - L'approche de la santé de ces universités va bien au-delà des activités de prévention et de soin, avec un large souci du bien-être physique, mental et social (définition OMS) des membres de leur communauté.
- **L'offre de santé sur les campus comme outil de formation :**
  - Faire de la promotion de la santé, d'actions d'éducation à la santé voire **du développement d'une offre de soin un levier de formation appliquée** pour les étudiants en médecine : développement d'actions, d'associations, de campagnes, etc. Ce type d'actions peut aussi favoriser le lien avec les populations environnantes, voire participer de l'attractivité de l'établissement dans le cas de projets humanitaires à l'international.
  - Des praticiens extérieurs (re)viennent exercer sur des lieux de formation.
- Une **approche globale** avec une stratégie regroupant à la fois les questions de prévention, de soins et de prise en charge de leur coût (assurance)
  - Dans le cas français, de tels investissements et volume d'activité sont envisageables uniquement en association avec des CHU ou d'autres acteurs médico-hospitaliers, par exemple du secteur de l'économie sociale et solidaire.
  - Cela suppose également une réflexion sur le modèle économique d'une telle offre et les partenariats qui l'entourent. Cela suppose notamment une articulation forte avec les organismes de protection sociale et le développement de partenariats dédiés au financement d'une politique de santé universitaire innovante et de haut niveau.
  - La synergie entre l'offre de soins et la solvabilité de la demande (assurance) encore peu concevable en France semble constituer une des clefs de l'équilibre économique de ces activités.

# Approche thématique – *Economie & innovation*

- Parmi l'ensemble des exemples d'équipements ou de démarches à **vocation économique & d'innovation** étudiés, nous avons pu distinguer trois types de logiques :
  - Des **lieux d'innovation mixtes** associant le monde de l'université (étudiants et chercheurs) et le monde des entreprises. C'est par exemple le cas d'Aalto, du Green Village ou du campus RDM.
  - Des **sociétés de valorisation** de R&D (c'est par exemple le cas d'OSI (Oxford Sciences innovation))
  - Des **incubateurs dotés de capacités d'investissement** (c'est le cas de l'université Tsinghua).
- Les analyses approfondies que nous avons réalisées ont principalement porté sur les lieux d'innovation qui visent à rapprocher l'entreprise de l'université grâce à la création d'espaces mixtes favorisant les **mécanismes de fertilisation croisée**.
  - Les exemples étudiés ont en commun de proposer **l'articulation de trois composantes clés** :
    - Des **espaces dédiés**,
    - l'accès à des **compétences pluridisciplinaires** de haut niveau,
    - de fonctionner selon des **logiques de projet**.qui se distinguent par :
    - la **richesse de l'offre de service** proposée : espaces de créativité, activités de co-conception, apport d'expertise technologique, structuration de modèles économiques, approche par les usages et la dimension sociétale
    - Des **partis pris urbanistiques et/ou architecturaux forts** qui en font les marqueurs pour l'université.
  - Ces offres de services sont payantes pour les entreprises (au projet ou à la prestation).
  - Les autres dispositifs (incubation et valorisation) se démarquent par leur **approche financière forte** qui peut s'accompagner d'une prise de **risque financier**.
- Utiliser de **nouveaux outils financiers** pour mettre en œuvre des politiques publiques dans le cadre universitaire
  - De nouveaux partenaires opérateurs d'une action ou d'un programme dans le cadre des OIS (Obligations à impact social)
  - Un pilotage de la performance et une logique de **coûts évités** qui pourraient être transposés à d'autres dimensions de la vie de campus (services de santé, accès à la culture...)

# Approche thématique – *Economie & innovation*

- On constate l'émergence de véritables **campus démonstrateurs**, qui font de **l'articulation entre monde académique et entreprises** le cœur de leur identité et de leur offre. Les caractéristiques suivantes transparaissent :
  - **Un triptyque autour d'un lieu, d'un projet, de compétences** : ces campus articulent une véritable réflexion sur leurs espaces (rénovation de friche ou rénovation urbaine, utilisation des espaces comme démonstrateurs...) avec une unité de projet (autour d'une thématique comme le développement durable, les énergies renouvelables ou l'industrie portuaire) et des compétences transdisciplinaires (sciences&techniques, business développement, sciences sociales...).
  - Un **positionnement sur des enjeux stratégiques** (technologies et industries portuaires, énergies nouvelles, développement durable) pour la ville comme pour le pays en font **un lieu emblématique de créativité et d'expérimentation**.
  - Une **logique systémique autour de l'innovation** à l'image du Green village : structuré autour des enjeux de développement durable, son offre articule *autant les technologies que les usages, les aspects liés à la régulation et au droit encadrant la filière*. Cette approche reflète particulièrement bien la dynamique universitaire et ses ressources pluridisciplinaires.
  - Des **objectifs de fertilisation croisées sont au cœur des dispositifs** : la mixité des espaces est recherchée et encouragée, tout comme la conception d'équipes mixtes (universitaires/entreprises) autour de projets dédiés.
- Des **logiques partenariales étendues à plusieurs universités, écoles, institutions académiques autour d'une logique pluridisciplinaire**.
  - Il est nécessaire d'atteindre **une taille critique importante** pour que ces campus soient effectivement intéressants, dynamiques et soutenables.
  - L'attractivité des infrastructures et services repose également sur la capacité à **mettre en commun et partager des outils et des équipements d'envergure** (plateformes technologiques, bancs d'essai, machines...)
  - Une **place importante réservée aux acteurs privés** (entreprises, fondations, mécènes) qui s'expriment au travers d'un rôle de client d'une offre de service, de partenaire ou de donateur. Cela pose la **question de l'autonomie** de l'acteur universitaire vis-à-vis de ces partenaires qui deviennent tour à tour clients, partenaires, mécènes.
  - La **possibilité d'ancrer ces campus dans des projets de régénération urbaine** : à Rotterdam, la production d'innovations et de nouvelles technologies s'effectue au profit de la régénération d'une partie du territoire urbain et participe plus largement à renforcer son image de ville durable et créative.
  - Un enjeu émergent, celui de **préserver la primauté académique au sein de ces campus d'un genre nouveau** : ne pas en faire de « super-démonstrateur » mais bien préserver la dynamique de recherche, d'enseignement, la créativité et l'innovation qui peuvent émerger des interférences entre les publics.

# Approche thématique – *Gestion du bâti*

- **Une nouvelle destination : le campus comme lieu de vie, une gestion différente des espaces et des services ?**
  - Les exemples étrangers se distinguent par la grande diversité du bâti et l'importance des campus en nombre de résidents et un besoin de développer des services publics locaux adaptés, tout en maîtrisant les coûts.
  - Une logique de mutualisation des équipements et infrastructures entre résidents universitaires ou non. Une offre très diversifiée de services qui en font un lieu particulièrement attractif et qui améliorent la qualité de vie de ses résidents (jardins communautaires, activités culturelles et sportives...)
  - L'animation de la vie de campus, dans sa dimension globale, suppose l'existence d'une entité organisatrice de l'offre (qu'il s'agisse des activités récréatives comme de sécurité). A Vancouver, le partenariat original entre l'université et l'association qui gère le domaine (UNA) est un exemple intéressant de la façon dont les universités interagissent avec leur environnement, notamment au travers des espaces de vie et de logements qui existent sur les campus. L'UNA permet le développement de services et améliore ainsi la vie de campus. Le dynamisme offert par la diversité des infrastructures et des événements organisés permet de faire vivre les quartiers et d'intégrer l'ensemble de la population locale à la vie quotidienne universitaire.
- **Une nouvelle méthode : Optimiser les espaces et les infrastructures tout en préservant la vocation pédagogique de l'université**
  - Étendre les activités éducatives au-delà de la période universitaire classique pour lisser la saisonnalité
  - Élargir le public cible aux lycéens comme aux adultes en formation continue pour générer des flux « hors saison »
  - Disposer d'un panel d'offre suffisamment large et attractif pour rendre les activités « péri-universitaires » soutenables économiquement
  - En faire un outil de rayonnement et d'attractivité pour les universités : une logique d'ouverture qui permet d'accueillir largement de nouvelles populations, de « donner envie » aux jeunes générations, avec une offre affranchie des critères de sélection habituels, qui permet de faire de l'université un lieu plus ouvert et moins élitiste.
- **Une nouvelle fonction : l'émergence d'une véritable fonction de gestion du bâti et des infrastructures**
  - Des services dédiés, un public cible élargi et une saisonnalité lissée
  - Des modes de contractualisation innovants (PPP...) qui permettent de réaliser rapidement des investissements importants mais avec des risques financiers non négligeables, ce qui suppose le développement d'une véritable fonction financière et contractuelle au sein des services des universités
  - Des équipes dédiées à la gestion et l'exploitation des infrastructures (dont la commercialisation et le développement de l'offre..)
- **Un enjeu majeur : Disposer d'une ingénierie financière, juridique et technique**
  - Pour développer des offres de service, notamment la formation continue
  - Pour valoriser le bâti (gestion locative, création de logements, etc.)
  - Pour analyser dès l'amont les inducteurs de coûts associés (frais de personnel, maintenance des infrastructures et usure...)

The background features several abstract orange lines. A thick line starts from the top left and extends diagonally towards the center. A thin line starts from the bottom left and extends diagonally towards the top right. Another thin line starts from the bottom left and extends horizontally towards the right. A fourth thin line starts from the bottom left and extends diagonally towards the top right, crossing the other lines. The text is positioned in the upper right quadrant of the page.

**12 expériences innovantes  
en matière d'ouverture et  
d'animation de la vie de  
campus**

The background features several abstract blue lines and shapes. A thick blue line starts from the top left and extends diagonally towards the center. A thinner blue line starts from the bottom left and extends diagonally towards the top right. Another thin blue line starts from the bottom left and extends horizontally towards the right. A light blue, irregular, rounded shape is located on the left side, overlapping the thick blue line. The text is positioned in the upper right quadrant of the page.

# **Encourager l'accès aux installations sportives**

Cas d'étude n°1 : Infrastructures  
et service sportifs - Université  
Complutense (UCM)  
(Espagne)



UNIVERSIDAD  
COMPLUTENSE  
MADRID

## ■ Carte d'identité de l'université

- Localisation : Madrid avec plusieurs campus : les principaux sur Moncloa très proche du centre ville, et un plus excentré à Somosaguas construit à la fin des années 1960 et au début des années 1970
- Université publique et pluridisciplinaire : 26 facultés, 37 instituts et 7 écoles.
- Nombre d'étudiants : 78 000 étudiants dont 15% d'étudiants internationaux
- Effectifs de personnels : 10 500 (5.900 enseignants ou enseignants chercheurs, 370 chercheurs, 4.230 Biatss)
- Coûts de la scolarité : Les frais de scolarité s'élèvent en Licence (4 années) à près de 2.000 € /an, après 3 augmentations successives (Ils étaient d'environ 500 € en 2012). Ils ont représenté jusqu'à 25% du budget de l'université en 2015.
- Budget global de fonctionnement : 538 M€ en 2016, en progression après 5 années consécutives de baisse.
- La part de l'investissement s'établit à 48 M€.

## ■ Éléments de contexte particuliers ou importants à prendre en compte

- L'université a subi, comme toutes les autres en Espagne, les effets de la crise ces 5 dernières années,
- Baisse des dotations publiques: entre 2008 et 2014 la part de financement de la communauté de Madrid a diminué d'1/3
- Le budget global 2016 est inférieur de 70M€ à celui de 2008
- La baisse a atteint plus particulièrement le budget d'investissement, pour lequel la dotation de la CAM a baissé de 90%
- De ce fait, la maintenance du patrimoine et des installations sportives a été suspendue jusqu'à cette année
- L'université a développé la facturation de prestations, notamment avec la location des terrains de sports extérieurs pour de grands festivals d'été.

## ■ Les éléments clés d'intérêt pour le benchmark

- Il existe une très forte pratique sportive, maintenue malgré la crise
- L'intérêt principal pour ce cas d'étude est la volonté de l'université d'optimiser ses installations en les ouvrant, non seulement aux universitaires (étudiants, personnels de l'université et chercheurs) mais aussi, à un public plus large.

# Université Complutense – Service des sports

## ■ Nature de l'objet et historique

- Le campus de Complutense dispose de 250 000 m<sup>2</sup> d'installations sportives.
- Objectifs poursuivis :
  - Soutenir de **fortes pratiques sportives des étudiants, et des personnels**
  - Favoriser l'émulation et le sentiment d'appartenance
- La singularité de ces équipements est d'être le **siège de la fédération nationale de rugby**.

## ■ Offre de service

- Le campus dispose d'une cinquantaine d'équipements extérieurs ou intérieurs.
- Ces équipements sont à la disposition de la communauté UCM en priorité, puis aux autres étudiants, aux madrilènes et enfin aux entreprises.
- L'activité sportive est fortement stimulée par des compétitions internes à l'université: chaque faculté ou institut dispose de ses équipes dans de nombreux sports (rugby, foot, volley, tennis, basket...).
- **L'université accueille aussi les compétitions nationales entre universités** et les équipes de l'UCM sont honorées à l'occasion d'une cérémonie.

## ■ Modèle économique

- Le Service des sports est une unité à part entière de l'UCM.
- **Son budget de fonctionnement est équilibré**, grâce à une facturation quasi systématique de l'utilisation, quels que soient les usagers, mais avec des tarifs différenciés (cf. pages suivantes). L'accès est gratuit uniquement pour les compétitions (pas les entraînements).
- Une partie non négligeable des recettes provient du succès des piscines auprès des madrilènes, en week-end et pendant l'été.
- Depuis la crise, les gros travaux de maintenance ont été suspendus mais devraient reprendre en 2016 grâce à une décision des tribunaux qui a obligé la Comunidad de Madrid à payer à l'Université une somme considérable destinée aux investissements.
- La remise en état annuelle de plusieurs terrains extérieurs a été néanmoins assurée chaque été par des organisateurs de festivals qui assurent ces travaux en sus du loyer versé à l'université (le service des sports récupère 90% du montant facturé).
- L'autofinancement ne couvre pas encore les frais de personnels, supporté par le budget central de l'université. Il concerne un budget de 812 395 € dont 200 511 € pour les moniteurs vacataires et 455.434 € pour l'encouragement et l'organisation des compétitions.

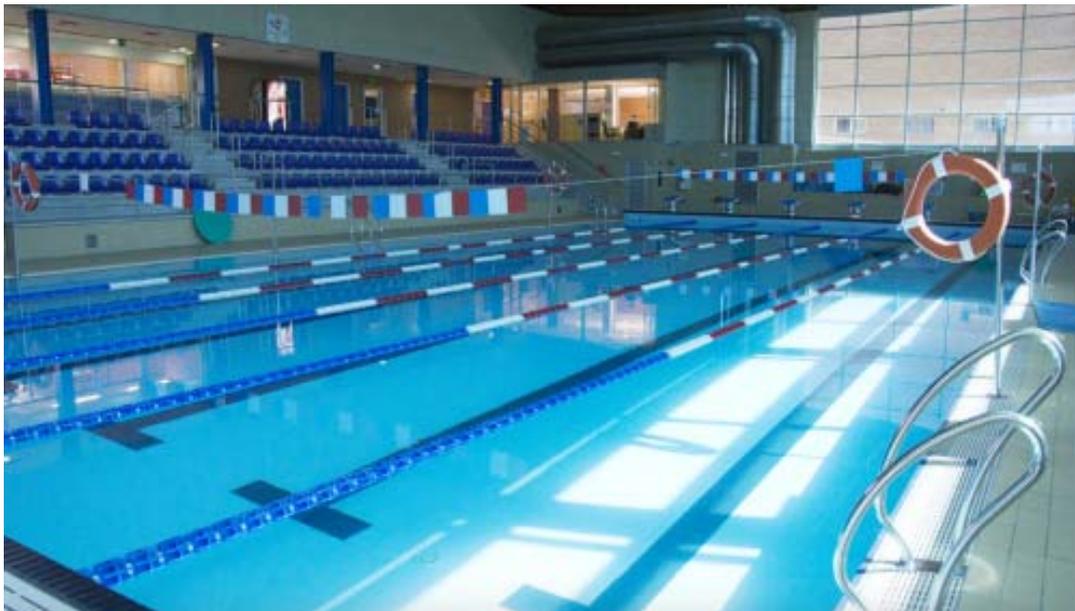


© Site de l'université de Complutense

# Le service des sports de l'université Complutense : équipements



UNIVERSIDAD  
COMPLUTENSE  
MADRID



<b>Campus principal - Sud</b>	<b>Campus principal - Nord</b>	<b>Somosaguas</b>
terrain de football Herbe terrain de rugby herbe beach Volley - ball Courts fronton couvert salle de gym: Salle de fitness chambre multiple Colonnes chambre Piscine d'été 300 m piste de course. courts Padel éclairés courts de tennis éclairés mur d'escalade Performing Arts Hall Gymnase polyvalent: basket - ball handball Foot en salle volley - ball	terrain de football en gazon artificiel terrain de rugby herbe Courts de tennis Gymnase polyvalent: basket - ball handball Foot en salle	salle de sport: Salle de fitness salle polyvalente basket - ball handball Foot en salle volley - ball
	<b>Almudena</b>	courts extérieurs: basket-ball handball Foot en salle tennis volley - ball
	<b>Cantarranas</b>	
	terrain de rugby herbe	

# Un modèle économique basé sur la facturation des équipements

- Une grille tarifaire complète, avec de tarifs différenciés
  - Pour les étudiants de l'UCM
  - Pour les personnels (y compris les enfants et les retraités)
  - Pour les usagers extérieurs
- Exemple pour les piscines

Entrées à l'Unité	Communauté UCM	Autres
1 entrée	4 €	5 €
10 entrées	25 €	40 €
1 heure 20 personnes	75 €	150 €

Avec une carte	Etudiants UCM
Piscine d'été (juin à 1ère semaine de septembre)	75 €
Piscine d'hiver - octobre à décembre	75 €
Piscine d'hiver - janvier à mai	125 €
Piscines hiver + été (année complète)	200 €
Idem + fitness	250 €

- Exemple pour les terrains de sports collectifs

	Communauté UCM	Autres
Basket, foot salle, Hand, Volley - extérieur	12 €	14 €
Basket, foot salle, Hand, Volley - intérieur	100 €	150 €
Terrain de foot - stabilisé	36 €	53 €
Foot gazon artificiel	51 €	124 €
Rugby herbe	85 €	127 €

- Le montant total des « taxes » encaissées s'élève à 728.715 €
- Location des terrains pour les festivals
  - La Complutense a accueilli deux grands festivals : « Utopia » en juin, et « Dcode » en septembre 2016
  - Ces deux grands événements se tiennent sur les installations sportives de Cantarranas avec la tarification suivante :
    - un jour de festival: 35.000€,
    - deux jours: 45.000 €.
  - Avec des contributions complémentaires :
    - mécénat et support des activités culturelles : 7.500 €,
    - travaux d'amélioration et entretien des installations: 7.500 €.

- **Les apports du service des sports à la vie de campus et plus largement à l'université**
  - La quantité et la qualité d'équipements sportifs sur les campus de l'UCM permettent une pratique sportive intense, et à des niveaux variables pour tous les étudiants et les personnels.
  - Une attention particulière est portée aux sportifs de haut niveau (avec un enseignant tuteur chargé de les accompagner) et pour les étudiants handicapés.
  - Cette offre entretient une émulation entre composantes, principalement pour les sports collectifs, et favorise un fort sentiment d'appartenance à l'université.
- **Les difficultés rencontrées**
  - Les effets de la crise sur les budgets publics ont entraîné **une baisse drastique des subventions de la communauté autonome de Madrid, principalement pour les investissements, avec un risque de vétusté contenu jusqu'à présent.**
  - **L'amplitude horaire très large n'est pas maximale**, plusieurs installations étant fermées le dimanche après-midi et le mois d'août, en raison de la **compression des effectifs.**
  - L'université voisine (Polytechnique) peut profiter d'une partie des équipements sans contribuer, pour le moment, à leur entretien.
  - L'offre de location de terrains pour des festivals a généré une très forte demande, à laquelle l'université a résisté jusqu'à présent afin de préserver la destination sportive. Toutefois, **un festival supplémentaire sera organisé l'été prochain.**
- **Les synergies avec le territoire**
  - L'insertion des principaux campus dans la ville de Madrid et l'ouverture des installations sportives à tous publics permettent à **l'université d'apparaître comme appartenant à tous les madrilènes.**
  - Cette situation conforte son image d'université publique, au service de la société.
- **Niveau de transposabilité en France**
  - L'optimisation des installations existantes paraît possible, **sous réserve de personnels suffisants.**
  - Le développement d'installations à un même niveau d'offre supposerait **des pratiques étudiantes plus intense** qu'aujourd'hui sur la plupart des universités, notamment en compétition.

# Cas d'étude n°2 : Lausanne – Le centre sportif de Dorigny

## ■ Université de Lausanne (UNIL)

- Localisation : Lausanne, au nord et à l'est du centre sportif
- Statut: Université publique
- Domaines d'études principaux : Sciences sociales et politiques, commerce, lettres, biologie et médecine. Processus de Bologne (BMD) en 2005.
- Nombre d'étudiants : 14 189 étudiants de plus de 86 nationalités
- Coût de la scolarité : en moyenne 500€/semestre
- Budget 2014 : 459.3 millions CHF (416M€)



## ■ École Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL)

- **Localisation** : Lausanne, à l'ouest du centre sportif
- **Statut** : L'un des six établissements publics autonomes du domaine des Écoles polytechniques fédérales (dépendant de l'État fédéral et non des Cantons)
- **Domaines d'études principaux** : Sciences, chimie, mathématiques, physique, formation ingénieur
- **Nombre d'étudiants** : 10 124 étudiants de plus de 125 nationalités (50% suisse, 50% internationaux)
- **Coût de la scolarité** : environ 600€/semestre
- **Budget 2014** : 895.6 millions CHF (809.8 M €)
- Partenariats entre les deux établissements : création d'une formation continue UNIL-EPFL en 2009



## ■ Les éléments clés d'intérêt pour le benchmark :

- Des équipements financés et mutualisés entre deux établissements

# Un centre sportif commun à deux Hautes Écoles Universitaires : l'UNIL et l'EPFL (1/2)

## ■ Nature de l'objet et historique

- 1906 : Pierre de Coubertin s'intéresse à Dorigny pour son « Olympie moderne ».
- 1915 : le siège du Comité international olympique est installé à Lausanne. La même année, Coubertin fonde également l'Institut Olympique de Lausanne.
- 1938 : Coubertin fonde le Bureau international de pédagogie sportive qui vise à créer un réseau local de médecins, d'enseignants et de militaires intéressés par le sport mais préoccupés de ses excès.
- Héritage d'une intelligence liée à l'exposition nationale Suisse de 1964 à Lausanne : la zone a été occupée et dédiée aux activités sportives, associatives, etc.
- 1969 : l'EPFL est séparée de l'université de Lausanne et devient une institution fédérale.
- Années 70 : les deux écoles sont transférées sur le site d'Ecublens.
- Objectifs poursuivis :
  - Etre un point de rencontre : dans les locaux et la cafétéria du centre se croisent sportifs d'élite, champions internationaux, détenteurs de médaille olympique, mais aussi amateurs attentifs à leur santé ou encore jeunes en formation.
  - Un accès égalitaire.
  - L'excellence sportive.

## ■ Offre de services

- Des équipements sportifs diversifiés (tennis, foot, escalade, athlétisme...)
- **Le centre « Des sports à vivre » offre une multitude de services** : une salle de sport qui se prête aux entraînements en groupe comme aux suivis personnalisés, une salle de musculation équipée à la pointe de la technologie, des laboratoires de recherche, un cabinet de physiothérapie, un lieu pour les activités d'expression corporelle, des salles de théorie...
- **Un dispositif d'accompagnement des sportifs d'élite** (aménagement des examens et durée d'études, accompagnement par un tuteur) **mais des équipements accessibles à tous.**

# Un centre sportif commun à deux Hautes Écoles Universitaires : l'UNIL et l'EPFL (2/2)



© Site internet de l'université

## ■ Modèle économique

### • Infrastructures, aménagements extérieurs et techniques:

- Surface : Copropriété du canton de Vaud (UNIL) et de la Confédération Helvétique (EPFL fédérale)
- Budget : 1 500 000 CHF (1 378 575 €) gérés par UNIBAT (service des bâtiments)
- Immobilier : 50-50% entre les Hautes Écoles

### • Revenus :

- **Enveloppe budgétaire de fonctionnement** du SSU : 4 600 000 CHF (4 229 375 €) en 2014
- **Subsides** : 40% EPFL (650.000 CHF soit 597 727 €), 60% UNIL (1M CHF soit 919 718 €), les subsides sont proportionnels au nombre d'étudiants (10 000 pour l'EPFL, 14 000 pour l'UNIL)
- **Revenus liés à la vente de produits et activités** : cotisations des membres de la communauté universitaire (personnels, professeurs, assistants, alumni, etc.) et des inscriptions aux activités (2 270 000 CHF soit 2 088 044 €) ; part cotisante de l'étudiant (32 CHF/année) soit 750 000 CHF (689 869 €) ; vente de produits (tests de condition physique et suivi d'entraînement par exemple), de formations, de matériel, location d'infrastructures, subside du canton, sponsoring (250 000 CHF soit 229 956 €)
- **Un contrôle des dépenses** à mi-année limite le risque. Le management financier du SSU semble peu risqué : les prix assez bas constituent un levier important en cas de problème (ex : la demande est d'environ 5 000 cartes de musculation à 50 CHF → 250 000 CHF/an, augmenter le prix de 30 CHF pour lever 150 000 CHF, et l'expansion des installations va attirer davantage)
- **La marque By sports universitaires Lausanne** représente le sport universitaire de Lausanne sur la scène publique, elle est composée de plusieurs départements et de produits/services :
  - La formation : Fitness (trainer, nutrition, hip-hop), ski et snowboard pour 2000-3000 CHF (1800-2700€)
  - Les événements : Nuit du Volley, Runman (course de relais de 24h)
  - Le sport d'élite et la santé
  - Les 8 Lausanne Université Clubs dont les inscrits représentent les deux écoles dans les compétitions
  - Les autres activités sportives : 118 au total, ouvertes à la communauté universitaire comme au public

## ■ Gouvernance

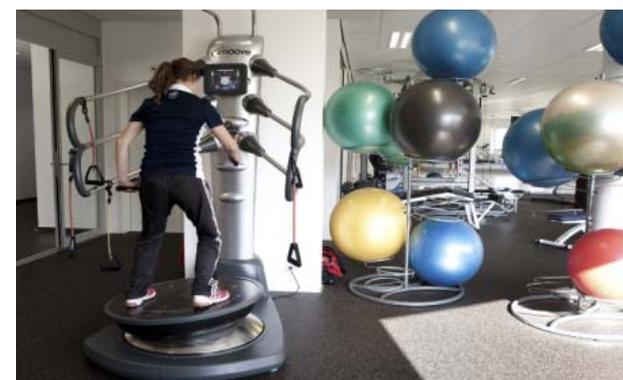
- **La Délégation sport : Délégation de la Conférence des Hautes Écoles Lausannoise aux sports universitaires (DEL)**
  - La DEL est une entité décisionnelle, elle valide les budgets, les personnels. Elle se réunit 3/4 fois par an.
  - Elle comprend un vice-recteur, le vice-président et leurs secrétaires généraux, ainsi que les présidents d'université
- **La Commission des Sports Universitaires (CSU)**
  - La CSU est une entité consultative, elle donne son avis sur le plan de développement du SSU et le règlement des LUC. Elle mène une réflexion sur les besoins des sports universitaires, le bilan des prestations offertes
  - La CSU est une entité mixte avec 4 corps représentés : professoral (2 UNIL, 2 EPFL), intermédiaire, étudiant et PAT (Personnel Administratif et Technique)
  - Sa présidence est alternée entre l'UNIL et l'EPFL, le Recteur peut être invité en tant qu'auditeur
- **Le Service des Sports Universitaires (SSU) : une entité indépendante**
  - Un budget issu à 64% de ventes d'activités et produits contre 36% de subsides des universités
  - Une liberté d'action permise par la possibilité de créer de nouveaux produits et de faire varier les coûts
  - Ce mode de fonctionnement permet **un management financier dynamique et réactif** puisque le SSU n'est pas uniquement dépendant des deux Hautes Écoles
- **Deux écoles aux approches différentes cadrées par la convention UNIL-EPFL**
  - Deux écoles avec des optiques différentes. L'EPFL a recours à de gros sponsors pour ses projets, l'UNIL privilégie les fonds propres lorsque cela est possible
  - La convention sur le sport universitaire définit le rôle de chacun et la composition des entités ainsi que le cadre de la collaboration
  - Il y a une conciliation des approches : pour les projets entre 2 et 4 M €, recours à des fonds propres pour les constructions au-delà de 10 M €, recours au sponsoring.

## ■ Partenariats

- **Partenariats avec Adidas** (qui habille les personnels en contrat fixe avec des « budgets variables ») ainsi qu'une myriade de petits partenaires locaux. Il y a des avantages en matériel ainsi que des réductions : magasin de sport voisin à hauteur de quelques dizaines de K€, petits partenaires qui améliorent les conditions matérielles pour les professeurs et offrent des promotions.
- **Relations avec le monde de la santé et des sciences** : Startups (parfois présentes sur le campus), le Centre Hospitalier Universitaire du Vaud (CHUV)
- **Parrainage encore peu exploité** : la Banque Cantonale Vaudoise a investi dans le centre sport et santé mais n'investit plus actuellement. Projet d'embauche d'un personnel en communication marketing
- **Partenariat avec l'académie internationale des sciences et techniques du sport (AISTS)** qui propose un Master of Advanced Studies in Sport Administration and Technology

## ■ Equipements et installations

- De grandes installations :
  - Un centre sport santé
  - Trois salles omnisports
  - Une structure d'escalade
  - Un centre nautique
  - Un chalet aux Diablerets pour les activités de sport de neige et montagne (1175 nuitées en 2015)



© Site internet de l'université

## De nombreuses installations extérieures grâce à un climat tempéré :

- Des terrains de football et de rugby
- Un stade d'athlétisme
- Des courts de tennis
- Une piste finlandaise



## La prise en compte du développement durable au sein du campus :

- Des bâtiments respectueux de l'environnement
- Des énergies renouvelables, avec l'utilisation de l'eau du lac Léman et de panneaux solaires
- La sensibilisation à l'environnement au sein des formations proposées avec la création de facultés spécifiques (climatologie, écologie industrielle...)



© Site internet de l'université

# « Des sports à vivre » : lieu de rencontre, d'apprentissage et de vie

## ■ Une offre de sport universitaire riche et d'excellence

- Les « Lausanne Université Clubs » (LUC) représentent les deux écoles en compétition, nationale et internationale
- **Diversification des activités et cours** : 118 disciplines sportives dont 60 payantes, 8 nouvelles disciplines et 2 nouveaux LUC en 2015
- **Excellence** : 10 titres de champion suisse universitaire, 1 champion du monde universitaire en LUC voile

## ■ Une approche compréhensive

- **Réactivité** pour s'adapter aux contraintes et innover, ex : création d'une piste finlandaise en réponse à l'émergence d'une forte demande pour la course à pied
- **Flexibilité** dans la gestion, l'organisation des activités et partenariats
- **Créativité** pour trouver des modes de fonctionnement soutenables
- **A l'écoute** de la communauté : notamment pour le volet sport/santé, avec de nouvelles activités (Tai chi, Zumba), ex : malgré ses hésitations, le CSS propose un cours de pool-dance à la demande de quelques personnes, qui est maintenant un succès

## ■ Des espaces modulés

- Inventivité pour optimiser l'utilisation des espaces, ex : compatibilité des aménagements entre escalade sur le mur et *slack line*. Installation d'un filet pour séparer une salle entre condition physique et golfeurs
- Des salles de théorie pour la formation, facilement utilisées à d'autres buts

## ■ Le sport comme objet de recherche

- L'Institut des Sciences du Sport de l'UNIL allie recherche fondamentale et appliquée avec une perspective interdisciplinaire
- Une formation avancée qui impacte le rayonnement du sport universitaire : enseignement, activités physiques adaptées et santé, sciences sociales, entraînement et performance, gestion du sport et des loisirs
- Une image d'expertise et d'excellence sportive



*La Cafeteria*



*Point de rencontre*

# Valeur ajoutée du dispositif, contraintes et opportunités de l'objet (1/2)

## ■ Les atouts et apports à la vie de campus et à l'université

- Le développement du sport pour les habitants du territoire :
  - Dans les usages partagés : accueil de citoyens pour des tests de condition physique, des clubs de la ville ; création à venir d'un parcours santé en extérieur ouvert à tous.
  - Implication des collectivités : copropriété avec le canton de Vaud, développement de la région, des écoles, des transports.
  - Création sous 10 ans d'une salle de sport permettant l'accueil du public (de 500 personnes actuellement à 2000) notamment au vu des résultats impressionnants de l'équipe de volley, et qui permettrait aussi l'organisation de spectacles et la création d'une piscine.
- Les impacts sanitaires et sociaux :
  - Partenariats et programme avec le CHUV et les acteurs de la santé : Ré-athlétisation, psychomotricité, santé en entreprise (ex : programme PASTEC, retour au mouvement et suivi d'enfants en thérapie...)
  - Image de confiance et d'expertise dans le domaine de la santé : beaucoup de projets nationaux, atout de la proximité géographique et pôle de talents avec l'Institut et la fac de médecine pour l'expertise spécialisée
  - Vecteur d'innovation avec la proximité des startups dont ils sont capables de financer/exploiter les créations pour la santé
  - Projet de lutte contre la sédentarité sur le campus : évaluée à 25% en Suisse, et 6% sur le campus, la sédentarité est une menace importante pour la santé publique et la réussite scolaire. A partir de septembre, une spécialiste en activité physique appliquée et santé mènera le projet financé par le SSU.

# Valeur ajoutée du dispositif, contraintes et opportunités de l'objet (2/2)

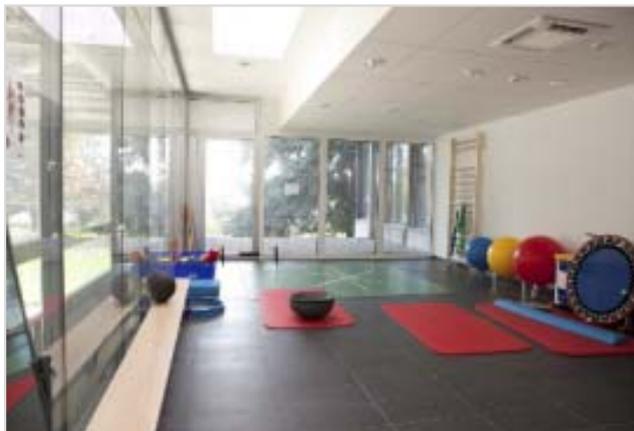
## ■ Les difficultés rencontrées / les risques identifiés

### • Un challenge territorial

- Un espace actuellement à 80% d'exploitation pose la nécessité de réfléchir et d'optimiser l'utilisation future des 20% restants.
- Communauté étudiante en forte expansion, ce qui demande de la flexibilité et des solutions innovantes pour assurer l'accueil des sportifs dans les périodes de « rush » (midi-14h et 17h-21h30) : développer l'attractivité du parc extérieur avec des RDV parcours et randonnées, créer des cours adaptés très tôt le matin, étendre les installations...
- De nombreux projets d'expansion sur le court et long terme en réponse à ce problème d'espace .
- Projet de développement décentralisé avec des petites structures de 150-200m<sup>2</sup> aux extrémités du campus, mais problème de priorité face au territoire, puisque le sport passe souvent après les laboratoires et autres constructions.

### • Des difficultés de gestion

- Un gros service et en forte croissance, gestion des personnels (de 13 collaborateurs en 2013 à 29 emplois fixes, plus de 300 professeurs et vacataires).
- Nécessité d'assurer le bon fonctionnement du service : quelques poursuites judiciaires chronophages pour un licenciement et des exclusions, dus à des personnes refusant les sanctions.
- Dans la gestion de la vie de campus et du fonctionnement du service, les problèmes liés à la gouvernance sont bien réglés grâce à la structure du SSU et la Charte qui cadre désormais le fonctionnement.



*Salle de psychomotricité*



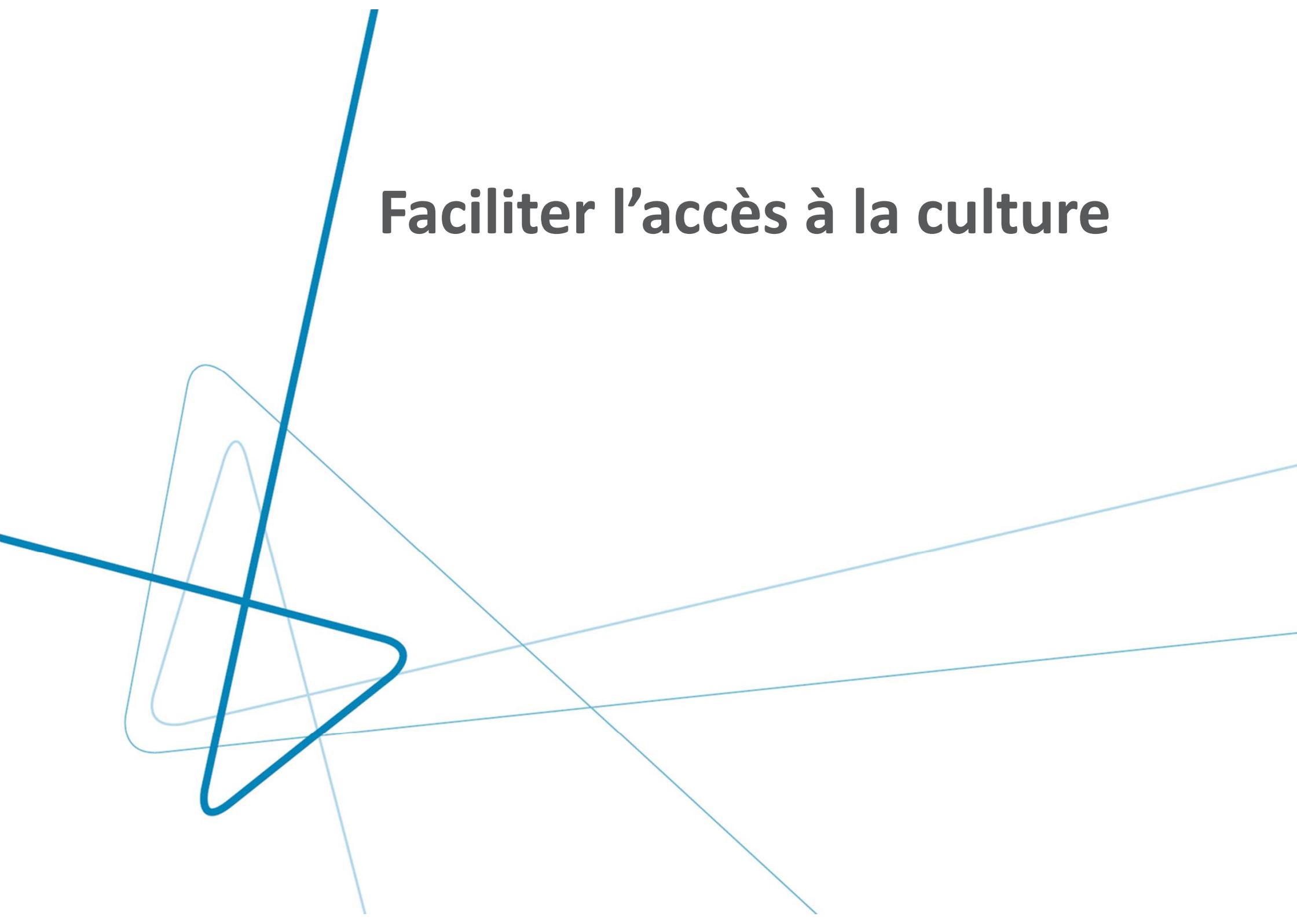
*Tests de conditions physiques*

## ■ Éléments particulièrement innovants de l'objet

- Des équipements sportifs diversifiés, accessibles aussi bien aux débutants qu'aux sportifs de haut niveau
- Une offre adaptée aux besoins : entraînements en groupe ou suivi personnalisé
- Des infrastructures et des services mutualisés entre deux entités de statut différent permettant une meilleure gestion et un budget plus conséquent
- Développement d'une marque propre aux sports universitaires de Lausanne permettant une certaine notoriété des deux établissements gérant les infrastructures sportives

## ■ Premiers éléments de réflexion sur la transposabilité au modèle français

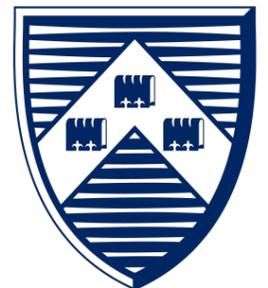
- Mutualisation d'équipements entre plusieurs établissements
- Lien avec la santé (impliquer les SUMPPS dans des projets avec les SUAPS)
- Lien avec les composantes universitaires, la formation
- Lien avec le sport d'élite ou haut niveau
- La constitution d'un équipement pour le territoire et ses habitants

The image features a white background with several blue lines and shapes. A prominent, thick blue line starts from the top left and extends diagonally towards the center. To its left, there is a complex, overlapping shape composed of multiple thin blue lines, resembling a stylized letter 'A' or a similar abstract form. Several other thin blue lines are scattered across the lower half of the image, some intersecting the main thick line and the complex shape. The overall aesthetic is clean and modern, with a focus on geometric and organic forms.

**Faciliter l'accès à la culture**

# Cas d'étude n°3 : YUSTART - Université de York (Angleterre)

YuStart



UNIVERSITY of York

# Éléments de contexte sur l'université

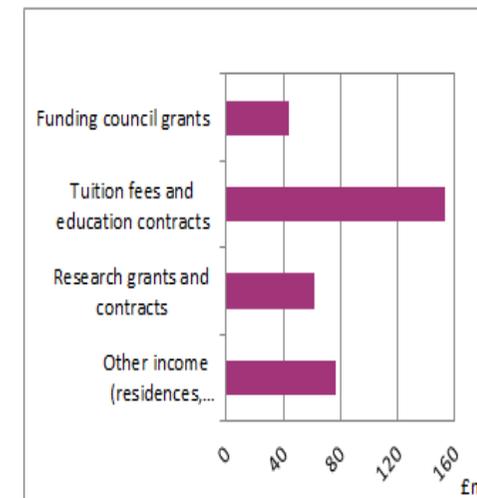
## ■ Carte d'identité de l'université

- **Localisation** : Ville de York, au nord de l'Angleterre
- **Type d'université** : Université publique
- **Domaines d'études principaux** : Sciences humaines et sociales, Arts et Sciences
- **Nombre d'étudiants** : 15 000 étudiants
- **Coût de la scolarité** : plus de 11 000€/an

## ■ Les éléments clés d'intérêt pour le benchmark

- Financement alternatif de la vie d'un campus à travers la mise en place par l'Université d'une plateforme de financement participatif (*crowdfunding*).

Income	
Funding council grants	£43.4m
Tuition fees and education contracts	£153.1m
Research grants and contracts	£61.5m
Other income (residences, conferences, etc)	£76.8m



THE UNIVERSITY of York



© Site de l'université de York

## ■ Nature de l'objet et historique

- YUSTART est une plateforme de crowdfunding de l'Université de York permettant de **financer les projets** des membres de l'université (étudiants, enseignants, chercheurs) dans des domaines variés : événements, sport, tech, science, théâtre, art, etc.
- Cadre d'émergence : la plateforme a été créée à l'été 2013. Depuis sa création, la plateforme a permis de recueillir 90 000 pounds (UK). Elle a donné lieu au financement complet de 63 projets sur les 67 projets présentés jusqu'ici.
- La création de la plateforme répondait au souhait de l'université de **créer un véhicule permettant de financer de nouveaux projets**. Cette plateforme est aussi un moyen de **mobiliser plus facilement les anciens étudiants** (alumni) afin de lever des fonds pour l'université. La logique de crowdfunding est apparue comme un moyen adéquat pour **impliquer directement les membres de l'Université dans la vie de campus** au travers de la mobilisation de dons à destination des projets des membres de l'université.
- Le crowdfunding permet le financement d'évènements et projets culturels au sein ou en dehors du campus (film, festival, etc.).

## ■ Offre de service

- Nature de l'offre : Financement participatif (*crowdfunding*) d'un projet ou idée en échange d'une « récompense » qui varie en fonction du montant de la donation.
- **Les services de l'université offrent un accompagnement aux projets** des membres de l'université avec une aide au marketing du projet et à la rédaction du « speech » qui sert d'accroche pour solliciter les dons.
- Cibles et utilisateurs : La plateforme permet de financer des projets culturels mais aussi des projets sportifs ou tout autre sujet d'intérêt pour la communauté. **Tous les projets peuvent être admis, à condition que celui-ci intègre au moins un membre de l'université**. Les donateurs peuvent être de tout type (alumni, amis, familles ou autre personne étrangère intéressée par le projet).

## ■ Modèle économique

- L'université est à l'origine de la création de la plateforme de financement participatif. Elle est **adossée à un hébergeur privé, Hubbub**. Celui-ci a créé une plateforme de crowdfunding spécialement marketée et développée pour l'Université de York. Hubbub fournit l'infrastructure (site internet) mais les services de l'université gèrent les demandes et projets. Le montant de l'investissement initial dans la mise en place de la plateforme n'a pu être précisé.
- **L'effet de levier est fort** puisque les services de l'université estime que pour **1 livre investie par l'université dans la plateforme, 4 livres sont versées par les usagers/bénéficiaires**.
- Gestion du risque : Seuls sont exclus les projets qui pourraient nuire à la réputation de l'université (projets marqués politiquement ou considérés comme inappropriés). Un des départements de l'université veille à la conformité des projets avec la réputation de l'école.

## ■ Partenariats & gouvernance

- Acteurs impliqués : université de York en partenariat avec Hubbub, plateforme en ligne de crowdfunding.
- Relations fortes avec l'« Union des étudiants » qui permet à l'université de garder contact avec les Alumni.

# Valeur ajoutée du dispositif, contraintes et opportunités de l'objet

- **Les atouts de la plateforme à la vie de campus et plus largement à l'université**
  - **Une augmentation** du nombre de projets culturels, associatifs, sportifs ayant lieu sur le campus.
  - **Une émulation** apportée par la plateforme qui **contribue au rayonnement** de l'université et à son **attractivité pour les étudiants**.
  - Depuis sa création, le nombre de personnes à avoir donné de l'argent pour les projets universitaires a augmenté de 20%. Elle joue donc **un rôle de catalyseur** important et permet de donner de la visibilité et de la lisibilité aux **pratiques de mécénat**.
  - Pour les étudiants : Les étudiants qui utilisent la plateforme sont devenus plus indépendants, plus créatifs et capables de mieux appréhender les enjeux de marketing, de communication, de montage financier d'un projet, etc.
  - Pour le campus : La création de cette plateforme a amélioré la philanthropie sur le campus avec des étudiants qui donnent de l'argent pour des projets universitaires. **Elle contribue surtout à l'animation de la vie de campus au travers de la mise en œuvre des projets financés.**
  
- **Les difficultés rencontrées / les risques identifiés**
  - Le risque principal était le manque d'intérêt et de mobilisation des étudiants pour la plateforme.
  - Ce risque est désormais levé mais pose d'autres questions, notamment celui de la **cohérence des projets financés avec la politique de l'université**.
  - Le crowdfunding permet de **financer des projets ponctuels** mais n'apporte pas de réponse, dans sa forme actuelle, aux besoins de financement de la production culturelle et artistique au sein des campus.
  - Les projets financés relèvent de catégories ciblées **sans qu'il soit possible d'identifier des logiques structurantes** accompagnant leur émergence.
  - Des risques de dérive : la plateforme est aussi utilisée comme levier par les étudiants pour financer des projets d'étude ou des voyages d'étude dans le cadre de leur scolarité. On s'éloigne alors d'une logique de projet pure. Dans quelques cas, les « projets » consistent alors à récolter les fonds nécessaires pour assurer le transport et le logement pendant une période donnée dans une ville étrangère.
    - L'un des projets consiste par exemple à financer le voyage d'étude d'une jeune femme en Allemagne. Celle-ci cherche à consulter un manuscrit médiéval détenu par les archives allemandes dans le cadre de son master en études médiévales.

## ■ Éléments particulièrement innovants de l'objet

- Cette plateforme constitue la première plateforme de crowdfunding en Angleterre. Une plateforme ouverte à tous les projets avec pour seule condition d'inclure au moins un membre de l'Université.
- Elle permet donc **l'émergence de projets mixtes et facilite les articulations entre l'université et le monde extérieur.**
- La diversité des projets proposés au financement participatif est très importante, y compris dans le seul domaine culturel :
  - Production d'un album de musique
  - Organisation d'un festival
  - Production de courts métrages
- Le développeur de la plateforme, **Hubbub, apporte un appui méthodologique** aux étudiants en mettant à disposition des usagers trois guides sous forme de mode d'emploi pour une campagne de crowdfunding réussie. Ces guides abordent autant le montage du projet que la façon d'aborder la campagne de financement participatif ou encore la façon de concevoir les « *rewards* », c'est-à-dire les gratifications offertes en contrepartie de l'apport.

## ■ Premiers éléments de réflexion sur la transposabilité au modèle français

- Cet exemple **illustre les possibilités de financement alternatif de projets culturels** au sein de campus.
- L'adossement à un développeur de plateforme de crowdfunding existant permet d'alléger l'investissement initial de mise en place de la plateforme et de déléguer à son gestionnaire la dimension technique et de maintenance. Ce modèle suppose cependant un fléchage vers l'offre d'un prestataire privé qui se rémunère sur les dons opérés par les étudiants et les usagers.
- **La transposabilité de l'exemple est forte** sous réserve d'une **volonté politique marquée d'animation de la vie de campus** mais présente des **risques associés** : offre de service gérée et détenue par un acteur privé, nécessité de définir des règles et des conditions de validation des projets avec l'opérateur. Ce type de démarche suppose également de **définir un cadre clair des attentes et objectifs de la plateforme** pour éviter de voir se multiplier des projets individuels (financement d'un voyage, d'une période de stage ou autre...). Enfin, il s'agit d'une plateforme « large spectre » qui ne concerne pas uniquement des projets culturels. La question est posée de savoir si une plateforme dédiée à la culture remporterait le même succès ou serait capable de drainer le même nombre d'utilisateurs.

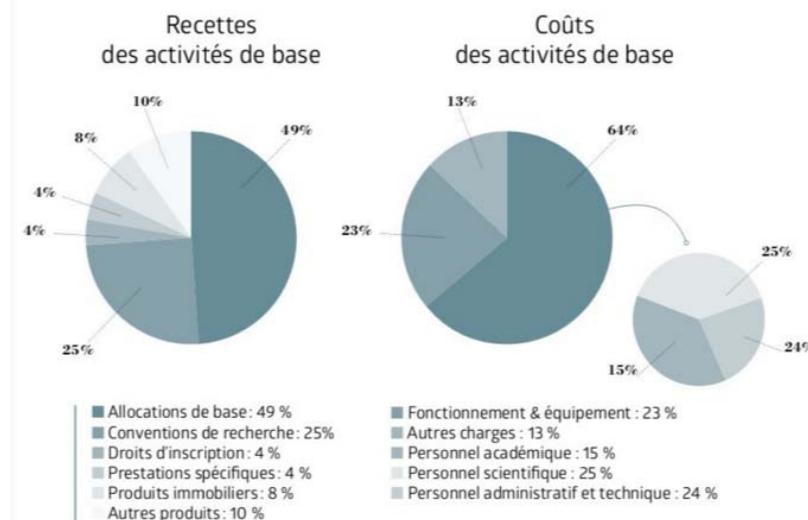
# Cas d'étude n°4 : La Ferme du Biéreau - Université catholique de Louvain (Belgique)



## ■ Carte d'identité de l'université

- **Nom** : Université Catholique de Louvain
- **Localisation** : Ville de Louvain-la-Neuve, en Belgique
- **Type d'université** : Université privée
- **Domaines d'études principaux** : Sciences humaines, sciences de la santé et des sciences et technologies
- **Nombre d'étudiants** : environ 30 000 étudiants
- **Coût de la scolarité** : Tarification dégressive en fonction des revenus des parents pour Belgique et UE :
  - Frais d'inscription annuels de 835,00 €
  - Frais annuels intermédiaires : tarif social UCL 485,00 € / revenus modestes 374,00 €.
  - Pour les étudiants ressortissants de pays hors UE, les frais de scolarité vont de 835 € à 4175 € selon le pays d'origine.

## Répartition des recettes et dépenses de fonctionnement de l'Université



**Chiffre d'affaires (2013) : 445 millions d'euros**

(Source: Rapport d'activités 2013-2014)

## ■ Les éléments clés d'intérêt pour le benchmark

- Le développement de l'université est intimement lié à la ville de Louvain-la-Neuve qu'elle abrite. Modèle original de développement croisé, le développement de Louvain-la-Neuve par l'université s'est accompagné de l'émergence d'une structure administrative *ad hoc* en charge de la gestion de nombreux services urbains : urbanisme, service juridique, finances...
- L'Université Catholique de Louvain dispose de l'ensemble du foncier, par donation du gouvernement belge en 1968 et a développé une politique culturelle ambitieuse participant à l'animation de la vie de campus et à encourager l'activité culturelle au sein de la ville.



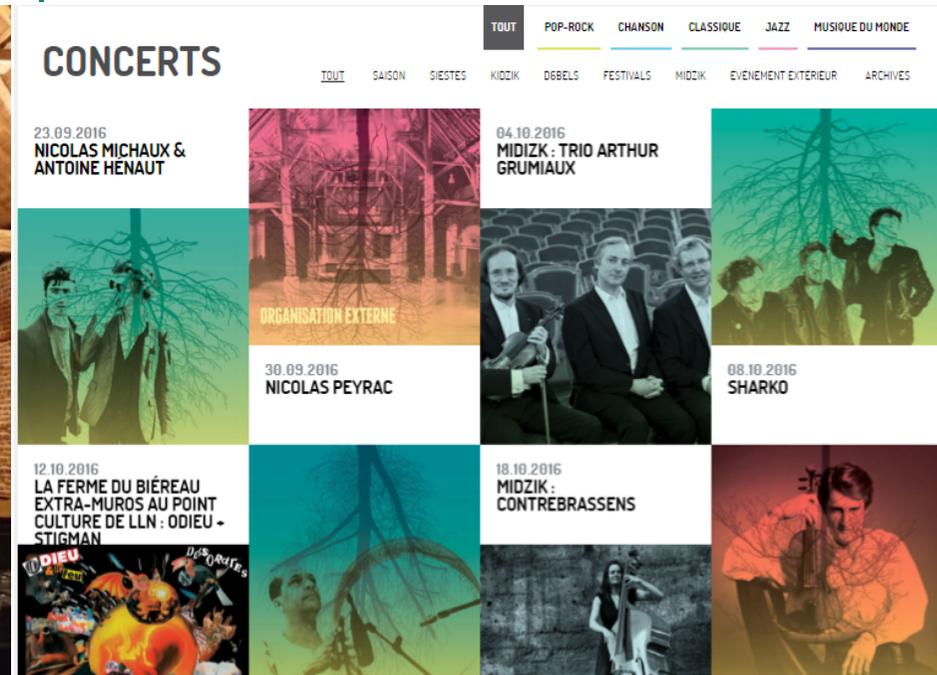
© Site de l'université de Louvain

## ■ Nature de l'objet et historique

- L'ancienne Ferme du Biéreau, monument historique du XII<sup>ème</sup> siècle et propriété de l'UCL et de la ville d'Ottignies-Louvain la Neuve, a été transformée en un espace culturel, lieu de littérature et surtout de musique sous toutes ses formes (concerts, répétitions, résidences d'artistes, studios). Par son envergure, la Ferme représente l'équivalent d'une scène nationale française.

## ■ Offre de service

- La Ferme accueille des émissions musicales (par exemple celle de la RTBF) ainsi que des festivals (Kidzik, Open Jazz). L'espace principal de la Ferme peut accueillir jusqu'à 390 personnes assises et 512 debout. La salle à l'étage, le fenil, peut accueillir jusqu'à 100 personnes.
- Nature de l'offre : salle de spectacle, location de studios ou de salles à des organisations extérieures (associations, conférences, kot à projets, etc.). La Ferme est exclusivement dédiée aux manifestations de type culturel.
- Public concerné : Ouvert au grand public, avec des plages et spectacles réservés aux usagers de l'université



Source : <http://fermedubiereau.be/concerts>

## ■ Modèle économique

- Coût d'investissement: 2,5 millions d'euros (interventions pour la rénovation du patrimoine) financé par la ville
- Ressources :
  - Abonnements : 200 000 euros/an
  - Location des espaces (salles et studios) : 120 000 euros/an
  - Mécénat et financement privé : 50 000 € d'apports annuels.
  - Subventions publiques : 360 000 € provenant de la ville, l'université, la province et la fédération de Wallonie-Bruxelles.
- Tarification au sein de la structure :
  - Abonnement pour spectacle(s) : 1 concert (plein tarif) à 18 €. Tarif étudiant : 13€. (200 000€ de ressources /an)
  - Location de salles (Grange, Fenil) – exclusion des évènements privés (ex : mariage). Il y a des tarifs préférentiels pour les étudiants de l'UCL
  - Location pour enregistrement en studio : forfait journée à 300 € (avec technicien), 150€ (sans technicien) .
- Partenariats et subventions : Le Brabant Wallon (province), Université Catholique de Louvain (UCL), UCL Culture, Club Plasma, Eckelmans, Centre culturel de Brabant Wallon, Musiq3, Fnac, etc.
- Production et animation culturelle autour de la Ferme du Biéreau :
  - Mise en place par l'université d'un fonds de développement culturel (50 000€) destiné aux membres de l'UCL afin d'encourager les projets culturels novateurs et ouverts au grand public. Une dizaine de projets est sélectionné chaque année dont les montants de financement varient de 150 à 6 000 € par projet.
  - Le service « Culture » de l'université dispose par ailleurs d'un budget de 50 000€ pour financer les appels à projets culturels par le biais de convention.

## ■ Gouvernance de la Ferme

- Gérée par une association à but non lucratif, la Ferme est gouvernée par un conseil d'administration au sein duquel la ville et l'université sont représentées à parts égales. L'ouverture de la gouvernance de la Ferme a ainsi permis à l'association qui porte la Ferme du Biéreau de bénéficier de subventions complémentaires, notamment pour le financement de son personnel.
  - L'association (qui assure la gestion opérationnelle du lieu) emploie une dizaine de personnes au quotidien : techniciens, communication, secrétariat.

## ■ Les atouts pour la vie de campus et l'université

- La Ferme du Biéreau constitue une grande infrastructure culturelle ouverte aux étudiants, profite à la population locale de Louvain-la-Neuve / Ottignies et rayonne également à l'échelle régionale
- C'est une infrastructure culturelle d'envergure qui doit permettre de renforcer l'attractivité du campus universitaire et de la ville nouvelle de Louvain-la-Neuve en attirant un public plus large que celui du seul campus, en offrant des spectacles montés et produits au sein de l'Université et en dehors.
- Pour les étudiants : La Ferme accueille les *kots-à-projets* culturels imaginés et produits par les étudiants de l'université et leurs associations.
  - Les « Kots » sont des logements communautaires qui ont donné leur nom à des organisations de projet associant plusieurs étudiants autour d'un même projet (Kot-à-projet). Les KAP disposent de tarifs préférentiels pour louer une salle au sein de la Ferme.

## ■ Les difficultés rencontrées / les risques identifiés

- Pour une infrastructure culturelle d'envergure, le principal risque concerne la capacité à attirer suffisamment d'étudiants et la population environnante pour « remplir » les spectacles et s'assurer de l'existence d'une dynamique de production de spectacles satisfaisante dans le temps.
- L'autre risque concerne le financement d'une telle structure. L'objectif est d'assurer un équilibre budgétaire en générant des recettes suffisantes, au regard des coûts associés. A l'heure actuelle, la Ferme du Biéreau est peu financée par des opérateurs privés (quelques entreprises). Aujourd'hui encore, la Ferme dépend largement de subventions publiques, la part de financements privés (mécénat) reste minoritaire.

# Eléments innovants et de transposabilité au modèle français (1/2)

## ■ Eléments particulièrement innovants de l'objet

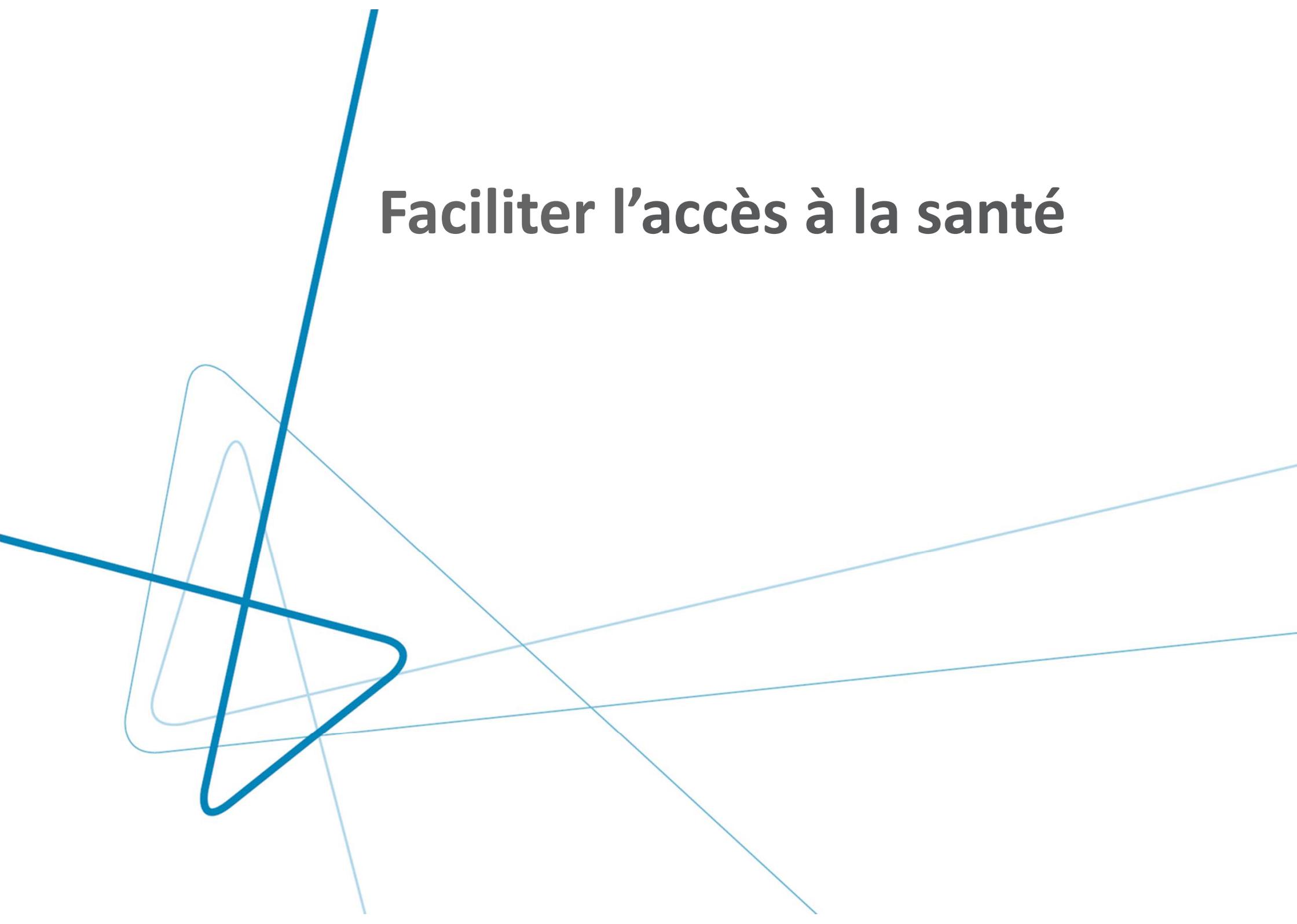
- Les Kots-à-projets constituent une organisation innovante au sein de l'université de Louvain-la-Neuve. Ces associations d'étudiants participent à la construction de projets à vocation sociétale ou environnementale. Ces kots organisent des activités pour les étudiants et leurs quartiers, participant ainsi à dynamiser la vie locale.
- Une des particularités de cet équipement de niveau scène nationale est qu'il puisse être réservé pour partie de sa programmation aux activités culturelles universitaires.

## ■ Premiers éléments de réflexion sur la transposabilité au modèle français (1/2)

- C'est un lieu culturel de grande ampleur dont le rayonnement dépasse le seul cadre universitaire en s'adressant à l'ensemble d'un territoire urbain. Par sa capacité d'accueil comme par sa pluridisciplinarité, ce lieu contribue à la vie culturelle de la ville, participe à la mixité des publics et des espaces et ouvre l'université et ses étudiants sur leur environnement.
- La Ferme du Biéreau offre une programmation variée et de qualité, en s'appuyant sur des productions internes et externes à l'université. C'est un lieu d'animation et de vie de campus tout comme un lieu d'application des créations et des savoirs. En raison de l'originalité du modèle de Louvain-La-Neuve, c'est aussi un équipement culturel urbain ouvert à tous. Elle se distingue par la mixité de ses publics, de ses cibles et une programmation de qualité. Son marketing soigné et sa programmation en font un objet culture attractif et reconnu.

## ■ Premiers éléments de réflexion sur la transposabilité au modèle français (2/2)

- La Ferme constitue un modèle intéressant d'équipement culturel « grand public » porté par l'université. Elle favorise l'ouverture du campus et la mixité du public. Les universités françaises qui souhaiteraient renforcer l'intégration de leur campus dans la vie urbaine (qu'il s'agisse de campus en cœur de ville ou en périphérie) pourraient développer des logiques de partenariat avec les collectivités locales, chercher à intégrer et jouer un rôle dans l'animation de la politique culturelle en se dotant d'équipements culturels structurants. Le développement d'une telle offre permet d'enrichir l'offre de service des campus, de renforcer leur attractivité dans un contexte de concurrence de plus en plus global entre universités, de générer des effets d'échelle permettant de rentabiliser les investissements grâce au développement d'une programmation riche et de partenariats renforcés avec les collectivités comme avec des mécènes et des partenaires privés. Les mécaniques de contractualisation entre universités et collectivités territoriales opérées dans le cadre des CPER rendent opportun leur collaboration plus étroite pour favoriser l'émergence d'infrastructures culturelles au service du campus et de la ville.
- Les KAP constituent un modèle d'organisation intéressant (à mi-chemin entre la logique de colocation et la logique de projet) qui ont déjà commencé à être reproduit en France via l'association AFEV depuis 2010 dans une dizaine de villes et qui concernent environ 600 personnes. Ces KAP permettent de dynamiser la vie étudiante et de campus. Au-delà de la seule thématique culturelle, la déclinaison des KAP à la française pourrait être plus largement développée au sein des universités et pourrait être l'occasion de favoriser l'entrepreneuriat étudiant et les logiques de projet sur des thématiques variées et innovantes. Cela nécessiterait une réflexion plus large entre universités et pouvoirs publics et devrait être facilité via des financements incitatifs, par la création de logements étudiants adaptés, etc.

The image features a white background with several blue lines. A prominent, thick blue line starts from the top left and extends diagonally towards the center. Another thick blue line enters from the left side, crossing the first one. A light blue scribble is located in the lower-left quadrant. Several thin, light blue lines are scattered across the page, some extending from the scribble area towards the right edge.

**Faciliter l'accès à la santé**

Cas d'étude n°5 :  
l'Université Laval  
(Canada)



## ■ Carte d'identité de l'université

- **Localisation :** Ville de Québec avec plusieurs campus. Le principal s'étend sur 1,8 km<sup>2</sup> dont 64% de la superficie est occupée par des espaces verts et boisés. Deux pavillons situés dans l'arrondissement historique du Vieux-Québec, l'un en Basse-Ville (École des arts visuels) et l'autre en Haute-Ville (École d'architecture). D'autres sites d'enseignement et de recherche situés au Québec sont rattachés à l'Université Laval (Campus de Lévis à Saint-Romuald, Pôle universitaire des Basses-Laurentides, Campus de Montréal, Centre universitaire des Appalaches, Forêt Montmorency, École internationale d'été de Percé, plusieurs stations de recherche en milieu nordique)
- **Type d'université :** Université publique et pluridisciplinaire (17 facultés)
- **Nombre d'étudiants :** près de 42 500 étudiants dont 13% d'étudiants internationaux (environ 5 600 étudiants étrangers provenant de 110 pays). 24% des effectifs sont inscrits en 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles (soit 10 200 étudiants parmi lesquels 27% d'étudiants d'origine étrangère).
- **Nombre de personnels :** 9 370 employés à temps plein et partiel (3 685 professeurs, chargés de cours et autres membres du personnel enseignant et de recherche, 2 910 membres du personnel administratif et de soutien, 2 775 étudiants et stagiaires postdoctoraux). L'Université Laval peut également compter sur près de 600 professeurs associés, 775 professeurs de clinique et plus de 4 380 chargés d'enseignement clinique.
- **Coûts de la scolarité :** Les frais de scolarité en 1<sup>er</sup> cycle (3 à 4 années pour un baccalauréat) s'élèvent à près de 2 900 \$ pour une année, pour un étudiant québécois (7 637 \$ pour un étudiant canadien non-résident du Québec ou un étudiant de nationalité française, de 16 000 à 20 000 \$ pour un étudiant d'un autre pays). Ces frais ont été augmentés ces dernières années.
- **Budget global de fonctionnement :** 958 M\$ pour l'année 2016-2017 dont 52% de subventions du Ministère de l'Enseignement Supérieur. Autres financements : frais de scolarité, fonds de recherche fédéraux, partenariats avec secteur privé pour la recherche mais aussi pour certaines chaires d'enseignement, campagnes annuelles de financement privé via la fondation de l'université (objectif pour l'année 2016-2017 de 350 M\$). L'université cumule un déficit de 106 M\$, stable depuis plusieurs années. La part de l'investissement s'établit à 40 M\$ en 2015-2016.

## ■ Éléments de contexte particuliers ou importants à prendre en compte

- Une baisse des dotations de l'Etat depuis plusieurs années (diminution des subventions pour l'Université Laval de 18 M\$ en 2013 et 2014, 27 M\$ en 2015).
- Des emplois ont été supprimés (36 postes de chargés de cours à temps plein), des cours à options ont disparu ces dernières années.
- Un plan de réinvestissement dans l'enseignement supérieur a été annoncé par le gouvernement de 54M\$ au total. Dans ce cadre, l'Université Laval devrait obtenir 4 à 5 Millions de dollars.
- Une prévision d'une hausse de 1% des effectifs est prévue à l'université pour l'année 2016-2017 contre des augmentations de 3% à 5% les années précédentes, ce qui a un impact sur les subventions attribuées (système de financement attribué selon le nombre d'étudiants).
- La baisse du nombre d'étudiants est due à la fois à des causes démographiques au Québec mais aussi à l'augmentation des frais pour les étudiants français ce qui se traduit par une diminution des demandes (-14% de demandes des étudiants français).
- Il existe un développement important des cours en ligne depuis 2007 (880 cours en ligne) mais il y a une volonté de conserver un système hybride.
- L'université dispose d'une stratégie à l'international : attirer des étudiants, des chercheurs et des enseignants étrangers.
- Les dotations de recherche sont utilisées comme moyen de financement pour combler le manque à gagner pour l'université (Projet Sentinelle Nord, par exemple, 98M\$ sur 7 ans)
- Mise en place d'un régime collectif de soins de santé et dentaires pour les étudiants de l'Université depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016. Un système de mutuelle vise à compléter le Régime d'assurance maladie du Québec (RAMQ), proposé automatiquement par les 2 grandes associations étudiantes générales de l'Université Laval : la CADEUL pour les 1ers cycles (150 \$ pour 8 mois) et l'ALIES pour les 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> cycle (348 \$ à l'année).
- L'université a créé un réseau de santé avec une tarification préférentielle pour les étudiants (possibilité d'une prise en charge à 100% dans le réseau contre 70% à 80% en dehors).

## ■ Les éléments clés d'intérêt pour le benchmark

- Il existe une offre de soins relativement complète proposée aux étudiants et, plus globalement, à l'ensemble de la communauté universitaire, sur le campus.
- La plupart des services sont ouverts au grand public (hormis la clinique médicale réservée à la communauté universitaire).

## ■ Nature de l'objet et historique

- Le campus dispose d'une dizaine de structures médicales spécialisées (cliniques, laboratoires...) sur un campus de 1,8 km<sup>2</sup>.
- La clinique médicale de l'Université Laval a ouvert ses portes en août 1997, la clinique dentaire s'est structurée entre 1975 et 1982.
- Objectifs poursuivis :
  - Offrir des soins, à proximité immédiate, aux étudiants de l'Université Laval ainsi qu'à la population locale ;
  - Former les étudiants des divers secteurs de la santé.



© Site de l'Université Laval

## ■ Offre de services

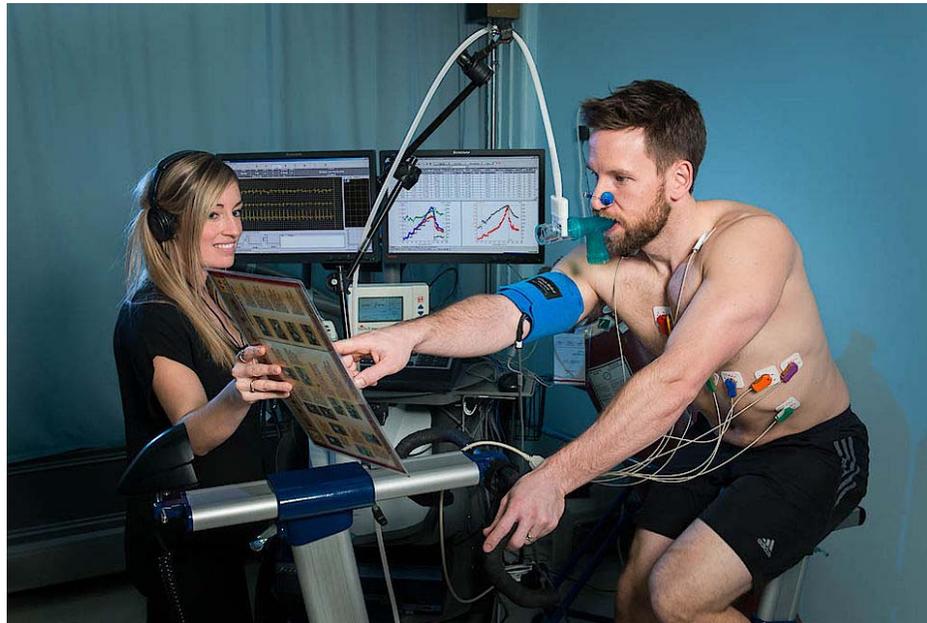
- Il y a des cliniques spécialisées dans plusieurs domaines : médical généraliste, dentaire, massothérapie, kinésiologie, physiothérapie, nutrition, acupuncture, orthopédie, orthophonie, psychologie...
- L'offre de services est très large au sein du campus universitaire avec des « horaires de bureau » (ouverture en semaine uniquement, 9h-17h le plus souvent). Fermeture durant les vacances scolaires de certains services.
- L'offre de soins s'adresse avant tout à la communauté universitaire (tarifs préférentiels et offre réservée pour la clinique médicale) mais est accessible à la population locale.

## ■ Modèle économique

- Une partie du financement des structures de soins est assurée par des subventions de la Fondation de l'Université (campagnes de donations) mais également par le fond d'investissement étudiant (par exemple, la faculté de médecine dentaire a reçu en 2014-2015, 13 728 \$ pour l'achat d'équipements et d'instruments dentaires).

## ■ Partenariats & gouvernance

- Acteurs impliqués : Associations étudiantes, corps professoral, entreprises (partenaires dans le réseau de la santé. Exemple : Caisse Desjardins).
- Acteurs participant au financement : donateurs (organisations, étudiants, diplômés...).



© Site de l'université de Laval

Cliniques/autres structures	Services offerts	Autres informations
<b>Clinique médicale</b>	Médecine générale (dont infections courantes), counseling sur la contraception, suivi de grossesse, séances de vaccination, consultation d'un psychiatre	Sept médecins prodiguent leurs soins, à tour de rôle, dans la cité universitaire. À l'heure actuelle, chaque médecin vient pratiquer une demi-journée ou deux demi-journées par semaine, avec ou sans rendez-vous (fermé durant les vacances scolaires).  Bénéficiaires : communauté universitaire uniquement
<b>Cliniques dentaires</b>	Dentisterie générale, esthétique, gériatrique, pédiatrique, chirurgie buccale, endodontie, hygiène dentaire implantologie, médecine buccale parodontie, prosthodontie, orthodontie	3 cliniques : une destinée à l'exercice des étudiants de 1 <sup>er</sup> cycle, une pour les étudiants de 2/3 <sup>ème</sup> cycle et une clinique des professeurs  Bénéficiaires : tous publics
<b>Clinique de kinésiologie</b>	Evaluation de la condition physique et des habitudes de vie, programme d'entraînement adapté, dépistage des facteurs de risques de la maladie cardiovasculaire, prévention des maladies métaboliques, électrocardiogramme à l'effort...	Consultation sur rendez-vous  Bénéficiaires : tous publics
<b>Clinique de massothérapie</b>	Massages esalen, sportifs, suédois, californiens	Bénéficiaires : tous publics (collectivité régionale)
<b>Clinique de physiothérapie</b>	Electrothérapie, thermothérapie, hydrothérapie, programme d'exercices spécifiques et rééducation, thérapie manuelle.	Sans ordonnance médicale Bénéficiaires : tous publics
<b>Clinique d'acupuncture</b>	Douleurs musculo-squelettiques et blessures sportives, troubles respiratoires, digestifs et urinaires, troubles généraux, insomnie, stress et fatigue, moxibustion, électrothérapie	Bénéficiaires : tous publics
<b>Clinique de nutrition</b>	Evaluations alimentaires et de la dépense énergétique quotidienne, conférences-ateliers, consultations individuelles, programmes sur la saine gestion du poids, groupes de soutien sur l'hyperphagie boulimique, services en milieu de travail, conférences grand public et auprès des professionnels	Equipe : un psychologue, une travailleuse social, nutritionnistes Bénéficiaires : tous publics  Services aux entreprises avec deux axes : - axe individu : conférences , consultations individuelles - axe environnement : stratégies concernant l'affichage et le marketing des choix nutritifs dans le service alimentaire et les distributrices
<b>Laboratoire orthopédique</b>	Evaluation biomécanique filmée, orthèses plantaires, de genoux, chaussures orthopédiques	Bénéficiaires : tous publics

# Un modèle économique basé sur une tarification progressive des services

## Des tarifs différenciés

- Pour les étudiants membres de l'Université Laval
- Pour les étudiants non membres
- Pour le personnel
- Pour le grand public et la sphère privée (particuliers, entreprises pour certains services)

## Exemples de tarifs

	Tarifs étudiants UL	Tarifs tous publics
Physiothérapie	- Évaluation : 75 \$ - Traitement : 55 \$	- Evaluation : 85 \$ - Traitement : 60 \$
Acupuncture	- Evaluation : 65 \$ - Traitement : 55 \$	- Evaluation : 75 \$ - Traitement : 65 \$
Kinésiologie	Entre 30 \$ et 110 \$ selon le service et la durée	Tarifs entre 45 \$ et 145 \$ selon le service et la durée
Massothérapie	De 36 \$ à 73 \$, sous condition d'appartenance au PEPS (complexe sportif universitaire), selon la durée	- Membres du PEPS : de 40 \$ à 83 \$ - Non membres : de 42 \$ à 86 \$

- Dans le cas de la clinique nutrition, il y a une grille de tarifs uniques compris entre 85 \$ et 160 \$ selon la nature de la consultation (nutrition, psychosocial) et la durée.
- Pour les cliniques dentaires, les tarifs sont annoncés comme étant de 30 à 50 % inférieurs à la moyenne des tarifs exigés en pratique privée. Couverture des frais dentaires à hauteur de 70 à 100 % grâce au réseau santé propre à l'université Laval et au régime étudiant.

## ■ Les atouts apportés par les services médicaux à la vie du campus et à l'université

- L'Université Laval met à disposition de ses étudiants une offre de services médicaux complète, offrant une certaine qualité de vie et de formation à ses étudiants, favorisant son rayonnement national et international.
- Le large panel de services médicaux à destination de la communauté universitaire sur le campus permet aux étudiants de bénéficier de services à moindre coût, à proximité de leur lieu de vie.
- L'ouverture de ces services au grand public apporte une valeur ajoutée à la formation des étudiants en médecine et permet à la population locale d'élargir son accès aux services médicaux.
- Une approche globale de la santé dans laquelle l'approche préventive est autant développée que l'offre de soins curatifs.

## ■ Les synergies avec le territoire

- L'offre de soins est en grande partie accessible à la population locale.
- Cela confère l'image d'une université faisant partie intégrante de la ville grâce à la structuration du campus et à l'offre de services proposée (« une ville dans la ville de Québec »).

## ■ Éléments particulièrement innovants de l'objet

- La santé des étudiants est visiblement considérée par l'université comme une mission fondamentale.
- Elle contribue à l'esprit général de « bienveillance » des universités canadiennes pour leurs étudiants, associée à un niveau d'exigence, souvent critiqué par ailleurs.
- Elle est abordée de façon globale, avec une stratégie regroupant à la fois les questions de prévention, de soins et de prise en charge de leur coût (assurance).
- Il n'y a pas de distinction entre les actes de médecine préventive et curative.
- L'obligation de souscription d'une complémentaire santé sélectionnée par l'université rejoint l'expérience de l'Université de Californie (benchmarkée en 2de phase) de type « health maintenance organization » mais sans aller jusqu'au bout de la logique .

## ■ Premiers éléments de réflexion sur la transposabilité au modèle français

- Il existe déjà en France une offre de soins de 1<sup>er</sup> recours sur les campus, avec une vingtaine de SUMPPS déclarés comme « centre de santé » pour facturer des soins aux patients et à l'Assurance Maladie.
- Mais le développement de cette offre au même niveau que celle de l'Université Laval, et plus généralement des universités nord-américaines, supposerait des investissements importants que seule la perspective d'un chiffre d'affaires conséquent pourrait autoriser.
- De tels investissements et volume d'activité sont envisageables uniquement en association avec des CHU ou d'autres acteurs médico-hospitaliers, par exemple du secteur de l'économie sociale et solidaire.
- En extrapolant la décision récente de l'Université Laval de choisir une assurance complémentaire santé imposés à tous ses étudiants, et en s'inspirant de l'expérience de l'Université de Californie, on peut imaginer que des universités françaises sélectionnent un seul un organisme de protection sociale complémentaire sur la base d'un cahier des charges; ce dernier incluant la mise en place d'une offre de soins sur le campus, ouverte à d'autres usagers, mais sans dépassement des tarifs conventionnés pour la communauté universitaire.

The background features several abstract blue lines and shapes. A thick blue line starts from the top left and curves downwards. A thinner blue line starts from the bottom left and curves upwards. There are also several straight blue lines of varying thicknesses and orientations, creating a dynamic, geometric composition. The text is positioned in the upper right quadrant of the image.

**Faire du campus un lieu de  
services « économiques » et  
d'innovation**

# Cas d'étude n°6 : Aalto University Design Factory (Finlande)



**Aalto University**  
Design Factory

# Éléments de contexte sur l'université concernée

## ■ Carte d'identité de l'université

- Localisation : Helsinki en Finlande
- Université publique
- Domaines d'études principaux : Sciences techniques, économiques , art & design
- 20 000 étudiants
- Coûts de la scolarité : gratuit (nationaux), étrangers (frais de scolarités devenus payant depuis 2012 à titre expérimental pour améliorer l'état des finances de l'Université)
- Modèle économique public-privé de l'université : un budget de financement annuel de 389 millions d'euros.
- Le gouvernement finlandais finance à hauteur de 266 millions d'euros. L'Europe et le secteur privé participent de manière minoritaire au budget de fonctionnement (une vingtaine de millions d'euros sont par exemple apportés par l'entreprise Antti Herlin).
- Afin d'inciter les entreprises et les particuliers à participer davantage au financement de l'université, une exonération fiscale incitative a été mise en place.

## ■ Les éléments clés d'intérêt pour le benchmark

- Aalto est la réunion de 3 facultés d'Helsinki sur un seul et même campus faisant ainsi émerger **une université de l'innovation**.
- Au sein de cette université des ateliers « grandeur nature » ont été mis en place. Les entreprises viennent chercher le savoir et les solutions proposées par les étudiants dans une logique de co-élaboration participative. **L'émulation de l'universitaire est l'un des premiers éléments de valeur ajoutée recherchée par les entreprises, puisqu'elle leur permet d'accéder à des savoir, des idées, des pratiques et des usages renouvelés.**
- Un nouveau modèle de financement public-privé d'une offre de service d'un nouveau type.



*Photos internet de l'université*



## ■ Nature de l'objet

- La Design Factory est **une plateforme de co-crédation** intégrée au sein de l'Université d'Aalto (créée en 2010) qui vise à **améliorer les synergies entre l'Université et le monde l'entreprise et encourager l'entrepreneuriat**.

## ■ Offre de service

- **Espaces de prototypage** (500 m<sup>2</sup>) : « machine shop », « The cage », logiciels de design, etc.
- **Espaces de lectures, d'ateliers et de rencontres** (550 m<sup>2</sup>) : «studio », « stage », salles de réunion et ateliers de « bricolage » électrique, etc.
- **Open space/ co-working et lieux de rencontre ad hoc** (800 m<sup>2</sup>) : « Green Room », bar, cafétéria, « Fatboy lounge », etc.

## ■ Principales fonctions

- **Cours et ateliers d'expérimentation et de co-crédation** dirigés par le professeur Kalevi Ekman pour les étudiants de Aalto Design Factory (150 étudiants/an) de toute discipline. Répartis en 15 équipes, 10 étudiants travaillent pendant un an sur un problème posé par une entreprise (un projet).
  - Ces ateliers doivent permettre la création de **produits innovants et commercialisables** pour les entreprises. Chaque groupe d'étudiants est encadré par un universitaire, des experts des trois Universités rassemblées et un cadre de l'entreprise.
- **Espaces de co-working, de créativité et de recherche** ouvert aux étudiants (environ 700), chercheurs (une vingtaine), startup (30 environ) & entreprises partenaires de l'Université d'Aalto.
  - Ces espaces ouverts et partagés doivent **permettre les rencontres et synergies** entre le monde académique et économique **en dehors des logiques de projet**. Il n'y a pas de fonction attribuée aux espaces, ni de lieu dédié spécifiquement à la créativité.
  - Cette flexibilité doit favoriser les interactions.

## ■ Cibles et utilisateurs

- Etudiants d'Aalto et entreprises partenaires.
- Les ateliers, quant à eux, sont ouverts à toute entreprise qui cherche des solutions alternatives et innovantes.
- L'ADF ne met pas à disposition ses locaux au grand public.

## ■ Modèle économique :

- Le modèle repose sur un financement public-privé dont **l'essentiel des fonds provient de l'Université d'Aalto**. Le budget n'est pas soutenable sans l'apport de subventions publiques. Chaque année, le budget est négocié entre les membres de l'ADF et ceux de l'Université.
- Les fonds privés sont de deux types :
  - **deux partenaires principaux de l'ADF dont l'entreprise KONE**. En échange de leur contribution, ils ont un accès illimité (24h/24, 7j/7) aux infrastructures et ressources de la Design Factory.
  - **les entreprises qui paient le ticket d'entrée (15 000€) aux ateliers étudiants** (exemple: Nokia, Airbus, ou des entreprises de plus petite taille). Chaque entreprise propose et présente une mission: un produit à designer avec une série de contraintes (faisabilité, coût du produit transformé, etc.). Chaque année, une **vingtaine d'entreprises** participe aux ateliers. Les ressources provenant de ces tickets d'entrée permettent uniquement de financer les frais annuels des étudiants et leurs productions dans le cadre de ces ateliers (tests, prototypage, voyages, etc.). Cette source représente un **budget approximatif de 300 K€ annuels**.

## ■ Partenariats & gouvernance

Aalto Design Factory est **une branche de l'Université d'Aalto**. L'ADF n'est affiliée à aucun département universitaire. Elle dépend de l'administration universitaire pour son budget annuel. La Design Factory dispose de son propre personnel (une vingtaine de personnes) avec des compétences en matière de développement, de budget, de problèmes administratifs, de communication (internet), de graphisme, etc.

Différents types de partenariats avec les entreprises :

- **Startup partners** : une vingtaine de start-up a accès aux infrastructures de l'ADF en échange d'une contribution. Leurs membres participent à l'animation de l'ADF, aident les étudiants dans leurs projets comme **mentors ou coaches**.
- **Venturing partners** : les venturing partners peuvent être des spin-off ou des étudiants/chercheurs de l'ADF qui souhaitent développer leur propre projet.
- **Industries partners** : des partenariats dont les contributions financières sont plus importantes. Ce sont soit les entreprises qui participent aux ateliers ou bien celles qui souhaitent avoir un **accès illimité à l'ADF**. Chaque année, les ateliers de l'ADF permettent de recueillir jusqu'à 1 million d'euros de financement extérieur pour couvrir leur réalisation et le prototypage.

## ■ Les atouts qu'apporte l'objet à la vie de campus et plus largement à l'université

- Pour l'Université, les ateliers offrent de nouveaux types d'environnements d'apprentissage renforçant la communauté universitaire et ses liens avec ses partenaires privés. La Design Factory apporte une **approche multidisciplinaire et pratique, encourageant ainsi les étudiants et les entreprises à collaborer**.
- Ce concept inspire l'intérêt des médias et des visiteurs. Celui-ci a également été exportée avec succès dans d'autres pays (Corée du Sud, Melbourne, Genève).
- Ces ateliers permettent aux étudiants de **s'immerger dans les problématiques liées aux innovations** de produits & services dans un contexte de concurrence accrue entre les entreprises

## ■ Les difficultés rencontrées / les risques identifiés

- Il existe un double risque pour les entreprises :
  - la participation aux ateliers ne permet **aucune garantie de résultat**. En 2010, sur la vingtaine d'entreprises ayant participées, seuls 13 produits ont été créés (exemple d'un terminal mobile capable de récolter des données climatiques dans des conditions extrêmes, développé pour le compte de Vaisala, une compagnie de prévision météo finlandaise).
  - un **manque d'attractivité des projets** déposés si la présentation de leur projet n'intéresse pas les entreprises.

## ■ Les synergies avec le territoire

- Parallèlement à ces ateliers qui s'effectuent en mode projet, les chercheurs pensionnaires de l'université échangent également sur l'innovation perpétuelle, en mouvement.
- Attendant à l'atelier du design, une autre innovation née d'une initiative étudiante a vu le jour: **le Venture Garage**. Ce bâtiment industriel de 700 mètres de long est devenu **le cœur de la communauté entrepreneuriale d'Helsinki**. Il attire chaque semaine **entrepreneurs, investisseurs et étudiants autour d'ateliers thématiques et soirées informelles**, dans l'objectif de **donner naissance à une centaine d'entreprises**.

## ■ Premiers éléments de réflexion sur la transposabilité au modèle français

- Il existe déjà des formes de partenariats entre les universités et le secteur privé dans le cadre de projets étudiants de fin d'année. La transposabilité de ce modèle nécessite la mise en place d'un programme transdisciplinaire universitaire autour de l'innovation et la mise sur pied d'une offre de service dédiée.
- Certaines universités françaises, comme par exemple l'Université de Lyon et sa Fabrique de l'innovation, se sont lancées dans des démarches similaires visant à structurer une offre de service à destination des entreprises.
- L'opportunité de développer ce type de projets semble forte, et permet de poursuivre les objectifs suivants :
  - **Diversifier les leviers de professionnalisation des étudiants** en amont de leur entrée sur le marché du travail, et renforcer ainsi leur employabilité en leur permettant de se forger une expérience professionnelle de projet.
  - Renforcer **les compétences** en gestion de projet et production selon des modes collaboratifs.
  - **Ouvrir l'université sur le monde économique** en permettant une articulation forte, autour de problématiques réelles et opérationnelles rencontrées par les entreprises. L'université devient alors acteur du développement économique local, en offrant des prestations permettant de développer de nouveaux projets, d'apporter des solutions, d'accélérer le développement de produits et services.
  - **Ouvrir de nouvelles opportunités de financement aux universités** en développant une offre de service payante.
  - **Renforcer le rayonnement de l'université**, son attractivité pour les étudiants comme pour les enseignants et les chercheurs.
- La transposabilité au modèle français suppose de **mener une réflexion de fond sur le modèle économique et juridique** de ce type d'objet, de façon à assurer leur cohérence avec les obligations statutaires des membres fondateurs.
- Cela suppose également de mener une réflexion autour de la **gouvernance d'une telle structure**, de façon à définir de la façon la plus appropriée possible les modes de gouvernance stratégique et opérationnelle.

# Cas d'étude n°7 : Obligations à impact social en Israël



## ■ Carte d'identité de l'université

- Localisation : Universités d'Haïfa et Tel-Aviv en Israël
- Universités publiques
- Domaines d'études principaux : Sciences sociales, médecine, droit, informatique
- Nombre d'étudiants: 25 000 (Tel Aviv), 18 000 (Haïfa)
- Coûts de la scolarité : 2 000 à 5 000 € /an en Israël

## ■ Les éléments clés d'intérêt pour le benchmark

- Les deux universités israéliennes représentent un exemple de mise en œuvre des obligations à impact social dont le mode de financement a été autorisé en France depuis février 2016



*Campus de Tel Aviv*



*Campus d'Haïfa*

## ■ Nature de l'objet et historique

- Description : Les deux universités ont lancé un programme de **réduction du taux d'échec** durant les premières années universitaires d'informatique en Israël **par le biais d'un « produit » financier innovant** que sont les obligations à impact social. Les obligations à impact social sont un outil permettant le financement de projets « sociaux » par des **investisseurs privés**. Ces investisseurs sont rémunérés pour leur action et la prise de risque en fonction des résultats obtenus.
- Cadre d'émergence : Le taux d'abandon en première année à l'université est important et en hausse en Israël, en particulier dans les sciences informatiques (près de 40%).
- Objectifs poursuivis : **réduire le taux d'abandon des étudiants en informatique** en première année et **éviter les pertes financières aux universités dont les subventions sont liées au nombre d'étudiants**.

## ■ Offre de service

- Programme d'accompagnement lancé pour 6 ans pour 600 étudiants. Il y a trois types d'accompagnement :
  - une assistance académique, notamment pour la préparation aux examens,
  - un accompagnement financier qui permet de payer les frais de scolarité pour les plus démunis,
  - un accompagnement social pour ceux qui disposent de problèmes particuliers (drame familial, etc.) avec la présence d'un coordinateur disponible à temps plein qui est là pour apporter une aide professionnelle ou psychologique.
- Cibles et utilisateurs : Programme à destination des facultés de science de l'informatique. **Le programme cible les étudiants « à risque », identifiés comme présentant le plus de risques d'abandon.**

## ■ Modèle économique

- Il s'agit d'un **partenariat public-privé** entre un programme social universitaire géré par l'association Aluma (privé) en partenariat avec les universités (publiques). Social Finance Israël (SFI) est en charge de la gestion des investisseurs permettant le financement du programme et contrôle au jour le jour la réussite du projet.
- Coût du programme par étudiant suivi : **250€/étudiant**. Le budget total du projet est de 8 millions de NIS.
- Le programme est entièrement financé par les obligations à impact social.
- Gestion du risque : **le risque repose avant tout sur les investisseurs qui financent le programme**. Si l'impact social souhaité est atteint, les investisseurs sont remboursés avec des intérêts. Il s'agit d'une mécanique de **rémunération à la performance d'un opérateur**.

# Valeur ajoutée du dispositif, contraintes et opportunités de l'objet

## ■ Partenariats & gouvernance

- Acteurs impliqués : L'association ALUMA pilote le programme. Les deux universités sont des partenaires avec lesquels sont décidés les taux de réussite auxquels le programme doit répondre (ses objectifs d'impact).
- Acteurs participant au financement – 3 investisseurs incluant la Fondation Rothschild Caesarea et la banque Leumi. Il s'agit donc d'un **partenariat complexe intégrant des acteurs universitaires mais également des fondations privées et des entreprises.**

## ■ Valeur ajoutée du dispositif

- **Pour l'université** : il s'agit d'une **logique de coûts évités et de limitation des pertes financières** liées à l'abandon et à la baisse du nombre d'étudiants à partir de la deuxième année universitaire.
- **Pour les étudiants: un accompagnement renforcé** des étudiants les plus fragiles dans la conduite et la réussite de leurs études. Les premiers résultats devraient être publiés en novembre 2016.
- **Pour les partenaires privés** : en cas de succès du programme, il y a un **retour sur investissement** ainsi que des **intérêts versés** (rémunération de l'investissement).

## ■ Les risques identifiés

- Le risque est que le programme ne fonctionne pas et ne parvienne pas à ses objectifs. Dans ce cas, les investisseurs perdent les fonds investis. Cela pourrait décourager d'autres investisseurs à tenter l'aventure et ainsi ne pas reconduire le programme les années suivantes.
- **Le niveau d'impact recherché doit donc faire l'objet d'une définition fine et partenariale** entre les différentes parties prenantes. Un jeu d'équilibre complexe se joue à ce niveau entre les acteurs autour de la notion de performance.

## ■ Éléments particulièrement innovants de l'objet

- La mise en place d'une obligation à impact social dans le cadre d'un programme universitaire en faveur de la réussite des étudiants est nouveau en Israël. **Il s'agit d'actions pilotes.**

## ■ Éléments de réflexion sur la transposabilité au modèle français

- Les obligations à impact social ont été autorisées en France par le gouvernement en février 2016.
- L'exemple israélien est un exemple de bonne pratique qui **pourrait donner lieu à des transpositions au sein des universités françaises sous réserve du montage d'un partenariat associant des porteurs de projet, une capacité de pilotage et des bénéficiaires.**
- **Elle permet une rémunération à la performance (résultats) d'opérateurs agissant dans le champ social, éducatif....**
- On peut également imaginer de **transposer ce mode de financement à des projets d'une toute autre nature** visant par exemple à améliorer l'accès à des services au sein d'une Université (services de santé, accès à la culture...).

Cas d'étude n°8 : RDM  
Campus – Université &  
Autorité Portuaire de  
Rotterdam (Pays-Bas)

## ■ Carte d'identité de l'université

- **Localisation** : Ville de Rotterdam, Pays-Bas
- **Type d'université** : Université de Sciences Appliquées de Rotterdam, université publique
- **Domaines d'études principaux** : Management, Engineering, Data, Arts, Transports, Architecture, Marketing & Logistique
- **Nombre d'étudiants** : plus de 30 000 étudiants
- **Coût de la scolarité** : Entre 3 500 € et 10 000 /an pour les étudiants européens selon les cursus

ASSOCIATE DEGREE/ BACHELOR/ MASTER (with the exception of the following study programmes) →	ASSOCIATE DEGREE: - Engineering - Maintenance & Mechanics	BACHELOR Bachelor of Mechanical Engineering	BACHELOR Rotterdam Business School	BACHELOR Midwifery	MASTER Willem de Kooning Academy	MASTER School of Health Care Studies
€ 7.825,00	€ 3.500,00	€ 3.500,00	€ 8.250,00	€ 7.825,00	€ 9.900,00	€ 7.500,00

## ■ Les éléments clés d'intérêt pour le benchmark

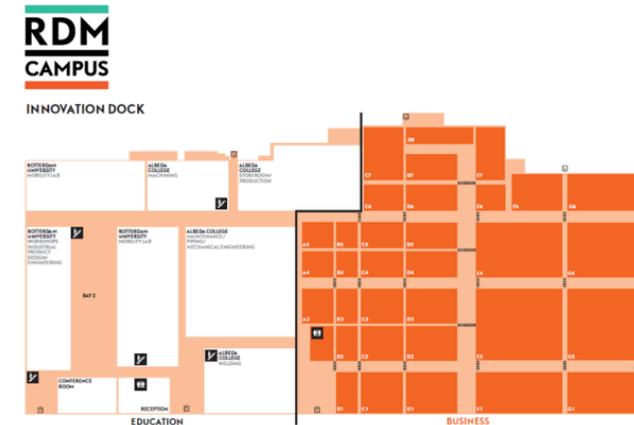
- Le RDM campus émane d'un **projet de régénération urbaine** d'une friche industrialo-portuaire (ancien chantier naval), rendu possible grâce à la **collaboration entre l'université et l'autorité portuaire de Rotterdam**.
- En s'appuyant sur l'histoire de ce site, le projet de réaménagement a pour ambition d'en faire **un lieu d'innovation dans le domaine de l'industrie portuaire**, en accueillant un campus universitaire et des entreprises pour **inventer le port durable du futur**.

## ■ Historique du projet

- Le RDM Campus se situe dans le Port de Rotterdam, sur l'ancien chantier naval RDM – Rotterdamsche Droogdok Maatschappij. En 2004, le site était une vaste friche de 40 ha.
- Une **convergence d'intérêts** entre plusieurs acteurs a permis l'émergence de ce nouveau campus : l'Albeda College a d'abord souhaité reprendre le site de RDM en 2002 pour y développer son école de formation aux métiers du chantier naval. Au même moment l'Université des Sciences Appliquées de Rotterdam souhaitait élargir son campus. De son côté la Compagnie de développement « CityPorts Rotterdam » (associant la ville et le port de Rotterdam) souhaitait effectuer une rénovation des quais.
- Par ailleurs, **les tarifs fortement concurrentiels du foncier disponible** par rapport au centre de Rotterdam ont permis d'attirer les porteurs de projet.

## ■ Nature du projet

- Ouvert en 2009, RDM Campus est un complexe éducatif et professionnel axé sur l'**innovation portuaire et durable**.
- Il se distingue par son ambition de **fertilisation croisée entre éducation et « business »** au travers de la mise en place de divers **services** : partage d'outils et de machines, ateliers communs et facilitation de la pratique des stages, conférences et séminaires.
- 3 objectifs principaux sont poursuivis :
  - **Former des techniciens et ingénieurs** (qui s'appuie sur le modèle des écoles polytechniques françaises)
  - **Favoriser l'innovation entre les entreprises.**
  - **Resserrer les liens entre le port et la ville, entre le village de Heijplaat et le centre de Rotterdam.**



## ■ Dimension immobilière

- Le RDM Campus se compose de plusieurs bâtiments dont le « Dokhaven » (incluant le Dock de l'Innovation) et le « Droogdok », ancien siège social des chantiers navals de RDM :
  - Le **Dock de l'Innovation** (23 000 m<sup>2</sup>, 12 mètres de hauteur), ancienne salle des machines, est le bâtiment emblématique du « RDM campus ». Celui-ci dispose d'un hall dédié aux activités pédagogiques que se partagent l'Albeda College et l'Université de Rotterdam. Il abrite des unités et des laboratoires de l'université (Mobility Lab, Mechanical engineering...) qui forment une « alliance de la connaissance ». Il y a aussi un hall d'affaires (12 000m<sup>2</sup>) à disposition des TPE/PME innovantes qui travaillent dans les domaines du bâtiment et du « moving & powering markets ». **Ces espaces sont mis en location.** Le Dock comprend un *makerspace*, espace de prototypage qui met à disposition des machines telle qu'une imprimante 3D, etc.
  - Le **Dry Dock (ou Droogdok)**, ancien siège social des chantiers navals, accueille des bureaux, établissements d'enseignement, des studios, un restaurant et des salles de conférence.

## ■ Offre de services et d'équipements

- **RDM CoE** (Centre d'Expertise): La « Community of practice » fonctionne sous la forme d'un living lab dans différents domaines : Maritime & Offshore, Logistics & Mobility, Energy & Process Technology, New Manufacturing Industry and Circular & Floating Construction. Le RDM CoE est une composante de l'université dans le cadre d'un partenariat public-privé avec des entreprises, l'autorité portuaire et la ville de Rotterdam.
- **Son objectif est de faciliter les collaborations entre entreprises, institutions d'enseignement et centres de recherche** afin de développer de nouvelles technologies, de créer de nouvelles connaissances et des innovations durables pour la ville et le port de Rotterdam. Encadrées par des chercheurs, les articulations entre étudiants et secteur privé doivent permettre le **développement de nouveaux savoirs et de solutions pour promouvoir la transition durable du port et de la ville de Rotterdam.**
- **Aqua Dock** est une plate-forme expérimentale dédiée aux essais, à la démonstration et à la conception de structures flottantes innovantes. L'Aqua Dock se situe dans le port du Rhin de Rotterdam. Elle est particulièrement orientée vers l'élaboration et la construction à petite échelle de prototypes de systèmes flottants et de nouvelles sources de production d'énergie à partir de ou près de l'eau. C'est une co-production du port, de la ville et de l'Université. Créés au sein du RDM Campus, ces bâtiments s'adaptent au niveau de la mer. Ils constituent à la fois des **espaces d'exposition et un des emblèmes de la ville** dans sa **recherche de solutions innovantes face au réchauffement climatique.**
- Public concerné : établissements d'enseignement (étudiants), entreprises innovantes (PME principalement mais aussi des multinationales), institutions de recherche et leurs partenaires du monde des affaires et du gouvernement.
- Capacité d'accueil : environ 40 à 50 entreprises/an. 1 600 étudiants en 2015 et des prévisions de 1 800 étudiants en 2016.

## ■ Partenariats & gouvernance

- **L'Autorité portuaire de Rotterdam est propriétaire et gestionnaire du site RDM depuis 2007.** C'est une ancienne régie municipale de Rotterdam qui a été transformée en entreprise publique dotée de l'autonomie financière. L'Etat possède une partie du capital aux côtés de la Ville de Rotterdam.
- 6 personnes sont en charge de l'animation du site. Le personnel a un rôle de facilitateur pour permettre les collaborations entre entreprises, étudiants et chercheurs.
- Partenaires :
  - **Triple partenariat** formé entre HBR, l'autorité portuaire de Rotterdam chargée de la gestion du port de Rotterdam, l'Albeda College, un établissement d'enseignement technique de niveau intermédiaire et l'Université de Rotterdam.
  - **Autres partenaires** : Delft University of Technology (TU Delft), Yes!Delft, TNO. Il s'agit principalement d'un partenariat académique.
- L'autorité portuaire ne recherche pas d'autres partenaires/investisseurs privés car elle ne souhaite pas bouleverser la philosophie initiale du projet et entrer dans des exigences de rentabilité économique.

## ■ Modèle économique

- **Coût d'investissement:** 7,8 millions d'euros.
- Le port de Rotterdam (dont le capital est détenu à 60% par la Ville de Rotterdam) a financé en grande partie l'aménagement du site.
- **Subvention** du fonds européen FEDER à hauteur de 1,9 millions d'euros.
- **Recettes de fonctionnement** :
  - Les entreprises, quant à elles, louent les locaux. Le tarif appliqué couvre l'utilisation d'une partie de l'offre de services (montants exacts non communiqués). Les locations de bureaux adaptables portent sur des espaces de plus de 50 m<sup>2</sup> pour une durée de 6 mois au minimum.
- L'Université est par ailleurs susceptible de participer au financement de projets de R&D portés par certaines des entreprises hébergées en son sein lorsque ces projets entrent dans le cadre de thèmes de recherche stratégiques.
- L'objectif de l'Autorité portuaire n'est pas de faire des profits. **Sa vocation est avant tout à portée éducative.**
- **Pour les étudiants** de l'Albeda College ou de l'Université des Sciences Appliquées de Rotterdam, **l'offre de service est gratuite et comprise dans leurs frais de scolarité.**

# Valeur ajoutée du dispositif, contraintes et opportunités de l'objet

## ■ Les atouts pour la vie de campus et l'université

- Une convergence d'intérêts de trois acteurs qui ont vu l'opportunité de développer un projet économique commun et structurant pour la ville et le port. RDM est devenu un lieu « business » pour inventer le port de demain qui permet de référencer le RDM Campus « sur la carte de l'innovation ».
- Pour l'université, opportunité de **disposer d'un espace foncier et immobilier d'envergure** lui permettant de développer son **offre d'expérimentation et de prototypage**.
- Pour les entreprises, c'est un **espace d'expérimentation et d'inspiration** qui leur permet de trouver des solutions innovantes, de rencontrer d'autres entreprises et de nouveaux talents.
- Pour les étudiants, opportunité **d'enrichir leur cursus**, de **faire un pas vers le monde professionnel**. Le RDM Campus agit comme **une interface entre les entreprises et les étudiants**. Les entreprises y recrutent plus facilement leur futurs employés.
- **Pour le village de Heijplaat**, le développement du campus a permis **d'enrayer le déclin démographique** qu'il subissait. Un objectif en passe de se réaliser puisqu'un programme immobilier est en cours avec la réalisation de 1 700 logements.
- Pour la ville de Rotterdam, l'objectif est de donner une **image innovante et créative de la ville et du port**.

## ■ Les difficultés rencontrées / les risques identifiés

- Le fonctionnement du RDM Campus est différent de celui d'Aalto, au sens où la philosophie et l'objectif final ne sont pas les mêmes. Aux Pays-Bas la logique pédagogique prime sur la notion de développement économique. Il est difficile d'impliquer directement les étudiants dans des projets à vocation purement commerciale qui seraient portés par des entreprises partenaires. L'ambition réside surtout dans le fait de faciliter l'insertion professionnelle des étudiants. **Les projets faisant l'objet de partenariats entre les acteurs académiques et les entreprises font l'objet d'une sélection forte** : ils doivent correspondre aux thématiques de recherche stratégiques pour l'Université et sont d'abord sélectionnés pour leur dimension pédagogique.
- Dans le même temps, **le modèle économique du campus suppose la mise en location des espaces de bureau**. S'il a été difficile d'attirer des entreprises entre 2011 et 2013, en 2015, près de 50 entreprises ont été hébergées. Pour que le programme fonctionne, il faut que des entreprises viennent, apportent de l'argent et développent des projets innovants pour créer des nouvelles technologies. **Un des enjeux pour le personnel en charge des entreprises est de choisir les « bonnes » entreprises, celles qui apporteront les innovations pour développer le port du futur**.
- Bien que les chiffres ne nous aient pas été communiqués, **il y a une forte dépendance de ce projet aux subventions publiques et la nécessité d'un fort engagement politique pour soutenir son développement**.

## ■ Éléments particulièrement innovants de l'objet

- Ce qui caractérise avant tout le RDM Campus, c'est **sa vocation pédagogique** tout en proposant des activités de recherche et d'innovation qui associent institutions universitaires, entreprises et étudiants.
- **La production d'innovations et de nouvelles technologies s'effectue au profit de la régénération d'une partie du territoire urbain et participe plus largement à renforcer son image de ville durable et créative.**

## ■ Premiers éléments de réflexion sur la transposabilité au modèle français

- Le territoire de Rotterdam est un territoire fortement exposé et vulnérable aux risques associés à la montée des eaux et au réchauffement climatique. **La logique des acteurs territoriaux locaux est de transformer leurs faiblesses géographiques en atouts en axant leur stratégie et politiques d'innovation vers la recherche de solutions à ces enjeux.**
- **Tout en préservant fortement sa dimension pédagogique et universitaire, le RDM Campus est un outil au service du développement économique, du renouvellement urbain, de l'innovation et de l'insertion professionnelle des étudiants.**
- Son **positionnement sur des enjeux stratégiques** (technologies et industries portuaires, énergies nouvelles, développement durable) pour la ville comme pour le pays en font **un lieu emblématique de créativité et d'expérimentation.**
- **Infrastructure originale**, elle encourage la fertilisation croisée entre monde académique et monde économique, le développement de projets et de solutions, offre des espaces de test et d'expérimentation, **permet la mise en commun de machines, outils et d'équipements technologiques.**

# Cas d'étude n°9 : Green Village – TU Delft



THE GREEN  
VILLAGE

## ■ Carte d'identité de l'université

- **Localisation** : Ville de Delft, aux Pays-Bas
- **Type d'université** : Université publique
- **Domaines d'études principaux** : Génie civil, industriel, aérospatial, mécanique, maritime et des matériaux, architecture, management et sciences appliquées.
- **Nombre d'étudiants** : environ 20 000 étudiants
- **Coût de la scolarité** : 1 500 € (nationaux)/an, environ 8 000 € (étrangers)

## ■ Les éléments clés d'intérêt pour le benchmark

- Une articulation entre acteurs à plusieurs échelles (collectivités locales, l'université et l'Europe dans le cadre du FEDER ainsi que des entreprises).
- Une logique systémique articulant université / entreprises / partenaires institutionnels.
- Une approche pluridisciplinaire du développement durable qui intègre une réflexion autour des enjeux d'usage, d'acceptabilité sociale, d'évolution sociétale ou encore de régulation en matière de développement durable.



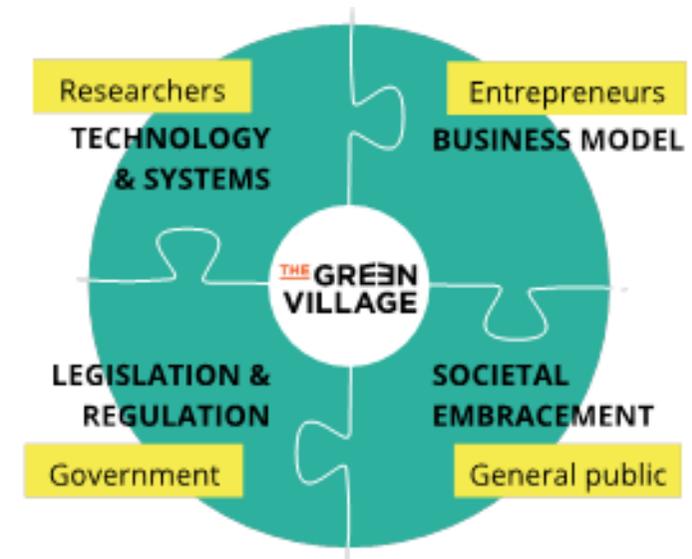
© Site du Green village

## ■ Nature de l'objet

- Ouvert en 2016, le « Green Village » est une **plateforme dédiée à l'innovation dans les systèmes orientés de « développement durable »**.
- Fonctionnant comme un **laboratoire vivant**, le Green Village a vocation à faciliter le développement de **solutions durables innovantes** et renforcer la **valorisation des recherches** menées au sein de **l'université ou par ses partenaires**.

## ■ Objectif et fonctionnement de la plateforme

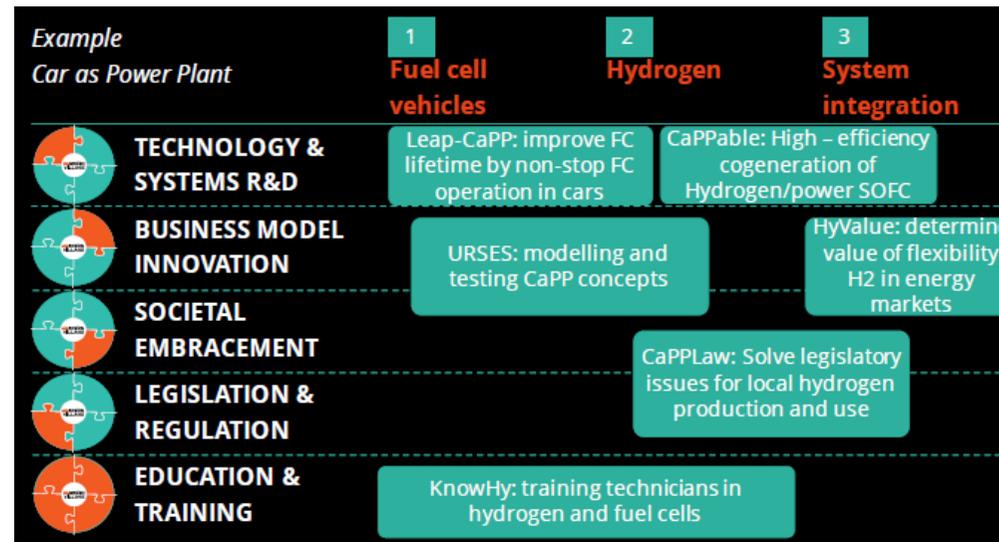
- L'objectif principal est de faciliter et **accélérer les projets innovants** liés au développement durable. L'objectif est également d'en faire une « **plaque tournante** » de **l'innovation**, en favorisant un renouvellement régulier des entreprises présentes sur le site.
- La **plateforme fonctionne selon une logique systémique organisée autour de 4 thématiques pluridisciplinaires** : technologie & systèmes / business model / usages et logiques sociétales / législation & régulations.
- Le Green Village n'est pas uniquement dédié à l'université de Delft mais est également **ouvert aux autres universités**.
- La plateforme **facilite la collaboration des différentes parties** prenantes autour de projets proposés par les entreprises partenaires et les instituts associés à l'université. Elle se veut être une **vitrine des technologies énergétiques** (le site comprend d'ailleurs un incubateur de technologie).
  - Pour intégrer le « Green village », un projet doit correspondre aux enjeux stratégiques de la plateforme pour créer des synergies entre entreprises et porteurs de projets.
  - Le projet doit être bien structuré, clair, responsable et couvrir ses propres dépenses. La plateforme aide mais ne finance aucun projet.
- **Les bâtiments qui le compose ont été réalisés à partir d'anciens conteneurs maritimes. Ce mode d'écoconception correspond à la logique globale du projet et apporte une plus-value architecturale.**



©TheGreenVillage.org

## ■ Offre immobilière et de service :

- La plateforme fonctionne comme un laboratoire vivant et articule :
  - un **centre de co-création** (ouverture prévue en 2017) pour réunir chercheurs, ingénieurs, étudiants et PME.
  - un **Living Lab « résidentiel »** autour du monde de la maison : les étudiants y résident et participent aux expérimentations de ce site démonstrateur,
  - Un **prototype de « prêt-à-louer »** sert de terrain d'expérimentation et de recherche appliquée. Les « prêt à louer » sont des types de maisons construites pour les classes moyennes à la fin de la 2<sup>nd</sup>e guerre mondiale. Energivores et peu adaptées à la vie moderne, le projet vise à développer des méthodes et des outils de rénovation ayant comme objectif de les transformer et de les adapter sans les détruire tout en répondant aux défis de développement durable du XXI<sup>ème</sup> siècle .
- Il existe un **service de mise en relation** entre institutions, étudiants, entreprises. Une équipe de 8 personnes au sein de la plateforme est en charge de la coordination et de l'accompagnement des porteurs de projet.
- Public cible : entreprises, entrepreneurs, chercheurs, étudiants.
- Capacité d'accueil : environ 40 entreprises



©TheGreenVillage.org

## ■ Modèle économique

- **Co-financement public-privé** : TU DELFT (60%), FEDER (30%), Province Zuid-Holland et de Gemeente et la Ville de Delft (10%). Les entreprises Alliander et GasTerra sont les partenaires privilégiés du Green Village (mécénat).
- Investissement total : 8,5 millions d'euros.
- Budget moyen annuel de fonctionnement : 2 millions d'euros.
- Recettes de fonctionnement :
  - **les porteurs de projet (étudiants, chercheurs ou entreprises) payent pour avoir accès aux services de la plateforme.**
  - Le montant de la taxe d'entrée au sein du Green Village est actuellement en discussion au sein de la fondation qui le gère. Aucune information sur les tarifs pratiqués n'ont pu être obtenues.

## ■ Partenariats & gouvernance

- **L'université a créé une fondation « Green Village » qui assure la gestion du site.** La fondation est autonome, ce qui lui permet à la fois de bénéficier de la puissance et de la renommée de l'université mais aussi d'attirer d'autres universités partenaires vers le site. Pour autant, la plupart des membres de la fondation sont aussi des membres de l'Université de Delft.
- Choix des projets développés au sein de la plateforme:
  - La fondation est autonome dans ses choix. **Un comité scientifique valide les projets qui seront développés au sein du Green village.**
- Partenaires : Gemeente Delft, Alliander and GasTerra

## ■ Les difficultés et risques identifiés

- S'il est encore trop tôt pour évaluer les impacts du Green Village, deux principaux défis se posent :
  - **Manager la plateforme** : la difficulté est d'avoir une diversité de projets satisfaisante et de faciliter la création de synergies et d'interactions entre eux.
  - **Gérer des porteurs de projets** qui sont à la fois des utilisateurs/clients et des investisseurs/financeurs de la plateforme.

## ■ Éléments particulièrement innovants de l'objet

- Le Green village est **conçu autour d'une offre systémique originale au service du développement durable** :
  - elle articule **quatre dimensions clés** du développement durable que sont **les technologies, le modèle économique, les services au public, les enjeux de régulation et de réglementation**.
  - Elle en fait des champs de l'offre académique et technologique.
- **L'articulation entre ces quatre dimensions et l'approche multidisciplinaire** déployée au sein de la plateforme de Green Village est un **facteur différenciant et innovant** qui doit **faciliter le passage des innovations de l'idée au marché**.
- Green Village fonctionne comme un **intermédiaire** (une interface) entre le **projet** (ou produit) innovant et **son application au sein de la vie « réelle »**
- Il articule fortement **trois facteurs clés de succès** que sont : **un projet, des compétences et des espaces dédiés**. Ces derniers sont particulièrement destinés à l'expérimentation et au test.
- Le **rôle du gouvernement** est important en matière de législation et de régulation. Il participe au budget du Green Village et **utilise la plateforme comme moyen d'identifier les carences de la loi** (ou les potentiels entraves législatives) qui pourraient freiner le développement de certaines technologies développés par des porteurs de projet. L'ambition du gouvernement est de faciliter le développement et la démocratisation des innovations après leur passage au sein du Green Village. **Le gouvernement a donc un rôle d'anticipation et souhaite mieux encadrer les innovations de demain qui circuleront sur son territoire.**

## ■ Premiers éléments de réflexion sur la transposabilité du modèle au système français

- Le Green Village constitue **un lieu d'innovation favorisant les mécanismes de fertilisation croisée** entre étudiants, chercheurs et entreprises. Il se compose **d'espaces mixtes** ainsi que **d'un accès à des compétences pluridisciplinaires de haut niveau** et ne se limite pas à une offre technologique.
- Le Green Village se place dans une **logique systémique de l'innovation**, abordant à la fois la question **des technologies, de leurs usages, du business model que de leur nécessaire régulation sur le marché**. Ce système permet **l'articulation des savoirs académiques au service du développement de filières fortes dans le domaine du développement durable**.
- Pour que ce modèle soit transposable en France, il est nécessaire **d'adopter une démarche volontariste**, notamment de la part des universités françaises. Les Universités doivent s'impliquer pour amplifier la dynamique de transformation de leurs **innovations en produits et services ainsi que les protocoles d'expérimentation et de test**, au service du développement de filières économiques.
- Ce type de projet pourrait constituer une brique stratégique d'un projet de filière sur un territoire, en se développant autour des trois facteurs clés que sont le projet, les compétences, des espaces dédiés. Les démarches engagées sur certains territoires par les IRT par exemple pourraient servir de catalyseur pour ce type de projet, tout comme les plateformes et dynamiques d'expérimentation déjà à l'œuvre dans certains territoires.
- L'intérêt majeur pour ce type de démarche, dans le cas français, **consiste à mettre l'acteur académique au cœur d'une logique d'innovation et de développement de filière, en utilisant ses ressources et ses compétences**, en faisant sur les campus **un outil de démonstration et de mise en application**, en accueillant des entreprises comme d'autres partenaires académiques.
- Enfin, la **logique systémique semble aussi particulièrement riche et puissante** : le fait de travailler autant **les technologies que les usages ou les aspects liés à la régulation et au droit encadrant une filière ou un secteur d'activité** est une approche **nouvelle et porteuse de sens**. Elle s'articule très bien avec la dynamique universitaire et ses ressources pluridisciplinaires. Elle suppose cependant une **logique volontariste** forte des acteurs académiques comme de leurs partenaires pour **faire travailler ensemble les acteurs au sein de l'université comme en dehors**.
- Un projet similaire au Green Village nécessite la **mise en place d'un partenariat étroit avec les services de l'Etat en matière de régulation et de législation, afin de faciliter le transfert de l'innovation et son application au sein de la société**.

The background features several abstract blue lines. A thick blue line descends from the top left towards the center. A thin blue line runs diagonally from the top left towards the bottom right. Another thin blue line runs diagonally from the bottom left towards the top right. A thin blue line runs horizontally from the left towards the right, slightly below the center. A light blue scribble is located on the left side, overlapping the thick blue line and the diagonal lines.

# **Innover dans la gestion du bâti et du non bâti**

# Cas d'étude n°10 : Différentes modalités d'usages et de gestion du bâti à l'EPFL (Suisse)

## ■ Carte d'identité de l'université

- Ville de Lausanne, Suisse
- Université publique financée par la Confédération Suisse
- *Domaines d'études principaux* : Sciences de base, Sciences de la Vie, Sciences et techniques de l'ingénieur, Informatique et communications, Environnement, Génie Civil et Architecture, Management de la technologie
- 10 214 étudiants, dont 50 % d'étudiants étrangers (3 388 en bachelor + master et 1 652 en doctorat)
- *Coût de la scolarité* : 570 € par semestre, soit 1 140€ annuels en bachelor et master
- *Corps professoral et personnel administratif* : 5 341 ETP, dont 309 professeurs, 3 358 personnes dans les corps intermédiaires (collaborateurs scientifiques, assistants...), 1 674 collaborateurs administratifs et techniques
- *Budget de l'EPFL* : 965 M CHF soit 870 M €
  - Budget de personnel : 618 M CHF soit 338 M€
  - Budget d'exploitation : 230 M CHF soit 207 M€
  - Budget d'investissement : 62 M CHF soit 56 M€
  - Budget de construction : 55 M CHF soit 49 M€
- *Financement* : 68% par la Confédération, 3% de recettes internes et 24% de fonds de tiers
  - Budget Fédéral : 654 M CHF soit 589 M€
  - Recettes Internes : 30 M CHF soit 27 M€
  - Fonds de tiers : 236 M CHF soit 213 M€

## ■ Éléments de contexte particuliers et d'intérêt pour le benchmark

- Il y a une forte croissance de l'EPFL au cours des 10 dernières années (+62% du nombre d'étudiants au cours de la période)
- De nombreuses réalisations d'envergure ont été effectuées sur le campus : Rolex Learning Center, EPFL Innovation Park, Quartier Nord (et prochainement Under One Roof)
- Différentes modalités d'usage et de gestion du bâti contribuent à la vie de campus et au développement de l'université :
  - EPFL Innovation Park : un parc d'activités scientifiques géré et exploité par l'EPFL accueillant entreprises et start-up ;
  - Quartier Nord de l'EPFL : un centre des congrès, une galerie marchande, un hôtel, des logements étudiants sur le campus et développés par le biais d'un PPP ;
  - Gestion et utilisation des laboratoires : vers une optimisation de l'utilisation des laboratoires et la réalisation d'un bâtiment de type « living lab » devenant un objet pédagogique.

## ■ Nature de l'objet et historique

- L'EPFL Innovation Park est un parc d'activités scientifiques créé il y a 25 ans accueillant sur le campus de l'EPFL des entreprises nationales et internationales et des start-up. Le site accueille aujourd'hui :
  - 140 start-up et une vingtaine d'entreprises telles que Nestlé, Logitech, Cisco, Intel, Debiopharm...
  - 1 700 personnes, principalement des ingénieurs, chercheurs, scientifiques et personnels administratifs
- Développement de l'offre immobilière en 2010 avec la réalisation de 7 nouveaux bâtiments

## ■ Offre de service

- Une offre immobilière de 13 bâtiments modulaires dont 3 comprenant des laboratoires de biologie et de chimie pour un total de 55 000 m<sup>2</sup> de surfaces de plancher.
- Des espaces évolutifs pour accompagner la création d'entreprise : La Forge, espace de co-working pour l'émergence de start-ups, Le Garage, espace de bureaux temporaires pour start-ups, des bureaux modulaires pour la phase de croissance et des bureaux first class pour des entreprises structurées pour favoriser l'innovation.
- Une offre d'accompagnement à la création d'entreprises (coaching pour start-up, workshops...)
- Une offre de services : crèche, restauration...

## ■ Modèle économique

- Réalisation en 2010 de 7 nouveaux bâtiments par l'intermédiaire d'un PPP pour un montant de 140 M CHF financés par un fonds UBS. Le fonds UBS est propriétaire des bâtiments et l'EPFL paye un loyer annuel de 7 M CHF.
- L'EPFL reloue les locaux à des start-up et des entreprises et porte le risque locatif des bâtiments. Une équipe dédiée de professionnels de l'immobilier a été créée pour assurer la commercialisation du site et une autre équipe a en charge le suivi des différents PPP du campus.
- Les loyers pratiqués au sein du campus sont présentés comme compétitifs par l'EPFL et la structure économiquement rentable.

## ■ Partenariats & gouvernance

- EPFL, fonds UBS

## ■ Apports de l'EPFL Innovation Park à la vie de campus et à l'université

- L'EPFL Innovation Park favorise le développement de start-up et le transfert de technologie via les collaborations entre chercheurs de l'EPFL et les entreprises présentes dans le parc.
- Le parc permet de créer des synergies entre étudiants et entreprises et de montrer aux étudiants les débouchés possibles dans le monde de l'entreprise.
- Les entreprises privées se trouvent quant à elles dans un environnement de recherche de haut niveau et à proximité de start-up développant de nouvelles technologies. Pour exemple, concomitamment à son arrivée au sein de l'EPFL Innovation Park, Intel a acquis 2 spin-off qui se sont développées dans le parc.

## ■ Facteurs de succès

- Recourir au PPP a permis à l'EPFL de réaliser rapidement un investissement d'envergure sans grever son budget en mobilisant des fonds pour la construction des bâtiments.
- La création d'une équipe dédiée à la commercialisation a permis à l'EPFL de prendre en charge la commercialisation du site et d'assumer un rôle de développement économique traditionnellement dévolu (en France) aux acteurs privés ou aux collectivités.
- L'innovation Park est perçu comme un outil au service de l'accélération du transfert de technologie de l'EPFL. L'EPFL investit fortement dans ce domaine car elle est évaluée sur sa capacité à favoriser du transfert technologique et à créer de la valeur au niveau économique local.

## ■ Facteurs de risques

- Le recours à ce type de véhicule financier n'est pas sans risque puisque l'EPFL assume le risque locatif. Le Contrôle Fédéral des Finances Suisse (CDF) a d'ailleurs recadré l'EPFL dans son rapport d'activité de 2014 en rappelant l'EPFL sur les procédures de surveillance auxquelles est soumise l'Ecole.
- En effet, pour le CDF Suisse, le contrat représente un risque financier pour la confédération car « en cas de retournement de conjoncture (...) le retour des immeubles dans le giron de l'immobilier fédéral supposerait une indemnisation des investisseurs. » (Nathalie Bougeard, info Suisse). Le CDF Suisse mène actuellement un travail d'analyse sur les PPP pour mieux les utiliser et les surveiller.



Visuels internet de l'EPFL Innovation Park

## ■ Nature de l'objet et historique

- Situé au pied de la station de métro, le quartier Nord de l'EPFL est un projet immobilier de l'EPFL réalisé en 2014 comprenant une large gamme d'activités et de services. Le site accueille un centre des congrès « le Swiss Tech Convention Center », une galerie marchande et un hôtel « Les Arcades » et une résidence étudiante «Atrium».
- Le projet visait à accompagner la croissance des effectifs étudiants de l'EPFL en développant l'offre d'hébergement et de services et la renommée internationale de l'EPFL à travers le projet de centre des congrès.

## ■ Offre de service

- Un centre des congrès destiné à héberger des colloques nationaux et internationaux pouvant accueillir jusqu'à 3000 personnes
- Une résidence étudiante de 516 lits répartis en 180 appartements de 2, 4, 6 et 8 chambres avec salle de bain individuelle, séjour et cuisine communs
- Une galerie marchande accueillant un pôle commerces & services (supermarché, opérateur de téléphonie, coiffeur, hôtel), un pôle restauration (restaurants de différentes gammes) et un pôle santé (pharmacie, centre médical, cabinet dentaire).

## ■ Modèle économique

- En 2014, il y a eu la réalisation du Swiss Tech Convention Center par l'intermédiaire d'un PPP pour un montant de 220 M CHF financés par un fonds Crédit Suisse et d'un 2<sup>ème</sup> PPP pour le Quartier Nord financé également par un fonds Crédit Suisse. L'EPFL verse un loyer annuel de 6 M CHF pour le centre des congrès.
- Pour les deux infrastructures, l'EPFL assume le risque d'exploitation et la gestion locative (sauf pour les résidences étudiantes dont la gestion locative est assurée par la Fondation Maisons pour Etudiants de l'UNIL et de l'EPFL de Lausanne).
- Quelques spécificités néanmoins :
  - Le Swiss Tech Convention center fonctionne comme une business unit à part entière avec une équipe dédiée de 20 personnes pour assurer l'exploitation du lieu (Sales & Marketing, Event manager, Service financier). S'agissant d'une structure privée rattachée à l'EPFL, le personnel bénéficie de contrats de travail de droit privé. La direction est néanmoins rattachée à l'EPFL sous la direction de la vice-présidence en charge des Infrastructures. L'entretien et la main d'œuvre occasionnelle est externalisée. Après 2 ans d'exploitation et comme beaucoup d'infrastructures de ce type le centre n'est pas rentable économiquement.
  - La gestion locative des Arcades est assurée par une équipe dédiée de 3 personnes relevant de l'EPFL. Il s'agit de professionnels du secteur hôtelier, de la restauration et du commerce qui assurent le suivi des baux, leur renouvellement, la perception des loyers ainsi que l'exploitation du Swisstech Hôtel dont l'EPFL est propriétaire. L'exploitation des commerces est actuellement considérée comme rentable et un centre de profit.

## ■ Les apports du Quartier Nord à la vie de campus et à l'université

- Pour l'université, le quartier Nord et notamment le centre des congrès visent à renforcer l'attractivité et la réputation de l'EPFL à l'échelle internationale à la fois en développant les services présents sur le campus et en attirant des conférences et événements internationaux.
- Pour les étudiants, le quartier Nord a permis de développer une offre d'hébergement et de restauration complémentaire à l'offre existante et de nouveaux services notamment de santé.
- L'esplanade du quartier Nord est un espace public partagé (et occupé !) où se croisent le personnel de l'EPFL, les salariés des entreprises de l'innovation park, les participants des congrès, les étudiants et les résidents habitant dans les alentours.

## ■ Facteurs de succès

- Le recours au PPP a permis à l'EPFL de réaliser rapidement un investissement d'envergure sans grever son budget en mobilisant des fonds pour la construction des bâtiments.
- Une réussite permise par la flexibilité et les marges de manœuvre laissées à l'EPFL et au personnel. La création de l'hôtel en est un exemple frappant. A sa création, les Arcades ne devaient pas accueillir d'hôtel, le site était réservé à une fiduciaire mais dont le projet a été stoppé. Pour occuper l'espace laissé vacant, la personne en charge des commerces, ancien élève de l'école hôtelière de Lausanne, a proposé à l'EPFL d'investir dans la réalisation de son propre hôtel. Le projet a été retenu et a permis le développement et l'exploitation du Swiss Tech Hôtel.
- Des équipes dédiées de professionnels assurent la gestion et l'exploitation des infrastructures.
- La saisonnalité de l'activité est lissée par la présence des salariés des entreprises, le recours à l'offre commerciale et de restauration par des résidents habitant à proximité des campus et une organisation des fermetures estivales assurée par l'EPFL.
- Les professeurs ont un rôle de prescription et sont membres des comités des symposiums internationaux pour promouvoir le Swiss Tech Convention Center comme lieu d'accueil.
- Il y a un droit de regard de l'EPFL sur la nature des activités hébergées et la sélection des projets.

## ■ Facteurs de risques

- Il existe un risque financier lié à l'exploitation du centre des congrès. Actuellement l'université doit combler le déficit de fonctionnement du centre des congrès.
- Il y a des risques liés au turnover des activités : 30% de turnover en début d'exploitation qui doivent être anticipés et supposent un risque pour l'EPFL.



Centre de coiffure et soins



Swiss Tech Hôtel



Visuels esplanade des Arcades

## ■ Principaux constats sur la gestion et l'usage des laboratoires rencontrés par l'EPFL

- Il y a une nécessité de développer de nouveaux laboratoires et espaces de TP pour répondre à la demande liée à la croissance du nombre d'étudiants
- Le développement de nouveaux espaces répond aux nouveaux besoins pédagogiques : espaces de prototypages, laboratoires interdisciplinaires...
- Il y a une sous-utilisation de certains laboratoires et une méconnaissance de certains outils / matériels disponibles
- Enfin, il y a une volonté de développer l'esprit d'innovation et l'application des concepts étudiés par les étudiants

## ■ Principaux enjeux rencontrés

- Un besoin d'optimisation de l'utilisation de laboratoires et de matériel existant
- Un besoin d'innovation et de développement de nouveaux outils de formation

## ■ Les modalités de gestion et concepts développés

- Un site internet a été créé, dédié aux laboratoires recensant les équipements à disposition des étudiants, professeurs et chercheurs et un agenda partagé pour faciliter les réservations et l'optimisation de l'utilisation des laboratoires ;
- Un système informatique a été développé permettant l'expérimentation sur des machines à distance. L'objectif est d'une part de permettre aux étudiants de réaliser les expérimentations de base de manière autonome, ou de les refaire chez eux après le TP. D'autre part, ce dispositif permet de libérer les laboratoires pour favoriser les expérimentations plus complexes ;
- Il y a une mise à disposition des laboratoires à des associations ou à des entreprises pour en optimiser l'occupation ;
- Un nouveau bâtiment « Me » a été conçu, destiné à devenir un « living lab » et un objet pédagogique pour les étudiants en mécanique. Grâce aux équipements introduits lors de la conception du bâtiment (fibre optique, accéléromètre, imagerie vidéo...) le bâtiment pourra permettre de réaliser des études et expérimentations à partir des données collectées par le bâtiment notamment sur la gestion des déplacements et du comportement des usagers en temps réel et le développement d'un modèle de gestion énergétique du building ;
- Un projet porté en interne, par les services de l'EPFL dans le cadre du Discovery Learning Program
- Un financement sur les fonds EPFL



Photos prises sur site de l'EPFL

- **Éléments particulièrement innovants dans la gestion du bâti (modèle économique, usages, financements, partenariats...)**
  - Un recours au PPP pour développer les projets immobiliers (EPFL Innovation Park, Swiss Tech Convention Center, Les Arcades) qui implique la prise du risque locatif par l'EPFL ;
  - Une gestion de certains équipements comme **des centres de profit** ;
  - **L'internalisation d'équipes dédiées à la gestion des équipements et à leur commercialisation** ;
  - La **conception** d'un immobilier pouvant être utilisé comme un **laboratoire géant** ;
  - Le développement d'une offre de services et de restauration diversifiée et de qualité pour **favoriser l'animation de la vie de campus**.
  
- **Premiers éléments de réflexion sur la transposabilité au modèle français**
  - Le recours au PPP fait débat mais a permis **d'accélérer le développement de projets immobiliers sur le campus**. Cette transposabilité est à appréhender à l'aune du rapport de la CDF Suisse sur les moyens de mieux mobiliser et surveiller le recours à ce type de montage.
  - La gestion de la restauration a pour **parti pris une mise en concurrence afin de favoriser la diversité de l'offre**. Ce type d'offre permettrait alors le **développement d'une offre nouvelle en parallèle de celle proposée par le CROUS et diversifier ainsi l'offre de restauration**.
  - La **gestion de la saisonnalité lissée** apparaît comme un **élément possible de transposabilité** avec une diversité des personnes pouvant accéder à l'offre (étudiants, personnel EPFL, entreprises, résidents) et au potentiel de fréquentation du campus par jour (30 à 40 000 personnes sur le site)
  - Enfin, la **gestion innovante du bâti constitue un espace opportun de recherche et d'outils pédagogiques**.

# Cas d'étude n°11 : L'université de Colombie Britannique - UNA



# L'université de Colombie Britannique : classée parmi les 40 meilleures universités du monde



## ■ Carte d'identité de l'université

- **Localisation** : Canada, avec deux campus : le campus de Vancouver et le campus d'Okanagan. Le principal (Vancouver) se situe à 30 minutes de la ville de Vancouver et s'étend sur plus de 400 hectares, entouré par la forêt et l'océan (territoire traditionnel des populations amérindiennes).
- Le campus dispose de deux autres sites : un dans le centre de Vancouver au Robson Square et un autre au Great Northern Way
- **Type d'université** : Université publique et pluridisciplinaire (18 facultés, 12 écoles et 2 collèges)
- **Nombre d'étudiants** : 61 113 étudiants dont 13 189 étudiants internationaux
- **Nombre de personnels** : 15 190 employés et professeurs
- **Coûts de la scolarité** : 2 189 \$/an (étudiants nationaux), 4 800 \$/an (étudiants étrangers).
- **Budget global de fonctionnement** : budget annuel de 2,3 milliards de dollars, alimenté par des fonds gouvernementaux (province et fédéral), les frais de scolarité, les investissements, les contrats de recherche...



© Site de l'université de Colombie Britannique



## ■ Éléments de contexte particuliers ou importants à prendre en compte

- En 2013/2014, le budget de l'université s'élevait à 2,125 milliards de dollars. Les fonds gouvernementaux (province) représentent la part la plus importante (600 millions), suivis des frais de scolarité (387 millions) puis des fonds de recherche (376 millions incluant les fonds issus du gouvernement fédéral).
- Les dépenses s'élevaient à 2,148 milliards de dollars en 2013/2014, la part la plus élevée (799 millions) concerne les frais de fonctionnement (les charges d'exploitation des facultés, les salaires et les avantages du corps professoral et du personnel, l'enseignement de soutien pour les étudiants, des dépenses en immobilisations, les achats et les fournitures d'équipement).
- Pour 2016/2017, le gouvernement (province) accorde une aide supplémentaire à l'université pour couvrir les coûts associés à l'augmentation générale des salaires pour les conventions collectives (GWI).
- Développement de programmes communs entre les facultés pour diversifier les sources de revenus.
- Stratégie à l'international : l'UBC dispose d'un bureau régional à Hong Kong, d'un bureau de liaison à New Delhi et en Europe, permettant de faciliter les partenariats d'enseignement et de recherche et de soutenir les anciens élèves. La part des élèves issus de l'international a augmenté de 11% en 2014/2015, représentant 23% du total des étudiants au campus de Vancouver. Plus de 306 000 anciens élèves sont répartis dans 140 pays.
- Engagement dans le développement durable : 1er campus de commerce équitable du Canada et première place dans le cadre du système de notation de durabilité « STARS ».

## ■ Les éléments clés d'intérêt pour le benchmark

- L'offre de services concernant le bâti et le non bâti est très large, proposée aux étudiants et, plus globalement, à l'ensemble de la communauté vivant dans chaque quartier.
- La majorité des équipements et activités sont ouverts au grand public.
- Un programme qui permet de faire vivre le campus toute l'année et de favoriser les liens sociaux entre les habitants.



## ■ Nature de l'objet et historique

- L'association des quartiers universitaires (UNA) existe depuis 2002 et **agit comme un conseil syndical** pour les 8 000 résidents des cinq quartiers dispersés au sein du campus universitaire.
- Elle a pour objectif de **gérer des espaces et des services** (déchets, compostage collectif, plan de déplacement et promotion des transports doux, activités culturelles ou encore jardins partagés) tout en créant un lien social entre les riverains.
- Il n'y a pas de liens formels entre l'UNA et les autorités publiques locales.

## ■ Offre de services

- L'association offre une gamme complète de programmes récréatifs et culturels : événements communautaires tels que la Grange Raisin ou encore la célébration du Nouvel An lunaire.
- L'UNA maintient la propreté, l'éclairage des rues, les réseaux d'assainissement et autres infrastructures, et gère le centre communautaire Barn Old (comprenant une salle d'exercice, deux salles de réunion, un salon de quartier, le bureau du centre et un espace « Autour du café du monde »).
- L'UNA assure enfin la liaison avec l'Université (UBC) et d'autres organisations sur les questions qui touchent les résidents.

## ■ Modèle économique

- Inscription gratuite des résidents à l'association. Les propriétaires de maisons au sein de l'UNA payent un prélèvement (« levy services ») à l'Université. Son montant est basé sur la valeur de la propriété. Ce prélèvement est versé à un fonds de voisinage qui alimente le budget de l'UNA (près de 90% de ces prélèvements contribuent au budget opérationnel de l'UNA). Ce budget de fonctionnement permet de garantir les programmes et services aux résidents de l'UNA. **Il s'agit d'un prélèvement plutôt qu'un impôt car l'UBC n'est pas une municipalité.**
- Les résidents payent également une taxe rurale directement au gouvernement de Colombie Britannique pour financer les services et programmes provinciaux (police, écoles publiques, routes). Ces deux prélèvements réunis sont similaires à une évaluation foncière à Vancouver.
- Le fonds de voisinage dispose de réserves financières permettant d'assurer les besoins futurs des résidents (coûts imprévus, rénovation des infrastructures).
- Les excédents de revenus sont en baisse, passant de 835 731 \$ à 48 216 \$ entre 2014 et 2015.
- Des fonds internes pour le financement de projets sont en baisse : 716 001 \$ à 93 339 \$ entre 2014 et 2015 pour des dépenses internes qui augmentent (passant de 27 723 à 150 436 \$).

## ■ Gouvernance

- L'UNA est gouvernée par 8 membres du conseil. Elle est en partenariat avec l'Université qui délègue la gestion des services au sein des 5 quartiers à l'UNA et verse la partie des prélèvements qu'elle reçoit des propriétaires résidents dans ces quartiers à l'association.
- Les quartiers internes aux campus sont gérés et animés par le biais d'un conseil syndical associatif.
- Constitution, règlements et accords
  - Le fonctionnement de l'UNA se rapproche d'un conseil municipal pour les zones locales, elle est basée sur la loi « British Columbia's Societies Act », introduite au printemps 2016 et remplaçant l'ancienne loi « Society Act ». Cette loi régit la gouvernance des associations et société à but non lucratif.
  - Les statuts et règlements de l'UNA fournissent des lignes directrices de fonctionnement : conditions d'adhésion, les réunions du conseil d'administration, assemblées générales annuelles et les élections...
  - La convention des voisins, adoptée en 2008 est un accord qui traite la manière dont l'UNA gère le service financier et les questions de capital. Cet accord clarifie la relation de l'UNA avec l'université et fournit un cadre pour la gouvernance de la communauté.
- L'assemblée générale annuelle
  - Une rencontre entre les présidents de l'UNA et les résidents des quartiers se tient chaque année pour faire le point et définir les objectifs de l'année suivante. Les résidents peuvent poser leurs questions et exprimer leur opinion.
  - À l'issue, un rapport annuel et un audit financier sont présentés par le conseil d'administration de l'UNA à l'assemblée générale annuelle.
- Le conseil d'administration
  - Des réunions entre les membres du conseil d'administration ont lieu le deuxième mardi de chaque mois et les résidents sont invités à y assister. Sont abordés l'ensemble des questions relatives au bon fonctionnement des quartiers (autorisations, réglementations, amendements, propositions émanant de chaires, état des finances...).
  - À l'issue, un rapport est publié relatant l'ensemble des points abordés et des décisions adoptées.
- Les comités permanents
  - Le conseil de l'UNA dispose de quatre comités permanents, chacun présidé par un membre du conseil. Les comités permanents sont composés des membres du conseil de l'UNA. Par exemple, le comité permanent sur l'exploitation et le développement durable est responsable de la politique liée à la fourniture des services municipaux dans les quartiers et le développement de stratégies de développement durable.
  - Il y a ensuite un certain nombre de comités communautaires, présidés par des bénévoles qui résident dans la communauté, relevant d'un comité permanent.

# Les quartiers gérés par l'UNA - campus de Vancouver (1/2)

- Chaque trimestre les chaires de chaque quartier rencontrent l'UNA pour discuter des problèmes
- Les quartiers sont à proximité de zones commerciales, de centres communautaires, d'écoles et d'espaces verts, voire de l'océan et des montagnes. Ceux-ci incluent un magasin d'alimentation, un magasin de vins et spiritueux, un drugstore, des restaurants et des cafés. Il y a aussi des commerces adjacents à la cité universitaire.



*Chancellor Place*

- Le Chancellor Place est en cours de construction depuis 2004. Lorsqu'il sera achevé, il pourra accueillir 1000 résidents, dans plusieurs types de logements (appartements en immeubles, maisons de ville, 200 logements sociaux...)



*East campus*

- L'East campus est un quartier entièrement piéton/vélo et accueille à la fois les étudiants, le personnel, les professeurs de l'université et le public extérieur

## Les quartiers gérés par l'UNA - campus de Vancouver (2/2)



*Wesbrook Place*

- Un plan d'amendement est prévu pour le quartier de Wesbrook visant à atteindre une communauté plus durable et à transférer une partie de la densité de logements de UBC Farm, qui a été retenue pour l'enseignement de la durabilité, de la recherche et de l'innovation. Ce quartier accueille plusieurs centaines de résidents, y compris des personnes faisant partie du corps professoral et du personnel de l'université.



*Hampton Place*

- Le quartier d'Hampton accueille près de 2000 habitants dans 11 bâtiments, proposant des logements allant de l'appartement à la maison de ville, aussi bien pour des personnes âgées que pour des familles.



*Hawthorn Place*

- Hawthorn Place est un quartier accueillant un grand nombre du personnel de la faculté, du corps professoral, avec une gamme de logements allant de l'appartement à des maisons familiales. Le quartier abrite environ 1500 personnes, dont beaucoup avec des enfants.

# La mutualisation des services de l'UBC

- L'UBC dispose de plusieurs équipements sportifs et culturels. Les résidents du campus universitaire, non étudiants mais possédant l'UNA Access Card, peuvent bénéficier de facilités d'accès à ces différents équipements.
  - Beaty Biodiversity Museum
  - UBC Aquatic Centre
  - Doug Mitchell Thunderbird Sports Centre
  - UBC Tennis Centre
  - UBC Thunderbird Varsity Sports
  - UBC Rec@Student Recreation Centre
  - Chan Centre
  - UBC Birdcoop Fitness Centre
  - UBC Osborne Centre
  - Modo the Car Co-op
  - Wesbrook Village
  - UBC Food Services (Sage Bistro and the Point Grill Restaurant)
  - Koerner's Pub
  - Whitecaps



# Les équipements offerts aux résidents

- Un **système de « carte membre »** permet d'avoir un accès gratuit à certains lieux (bibliothèques de Vancouver et de l'université, jardin botanique, Nitobe Memorial Garden, Musée d'anthropologie...), et à des tarifs préférentiels sur certains lieux d'intérêts ou sportifs (centre aquatique de l'université, services alimentaires de l'université, pub, musée de la biodiversité...). Cette carte est accessible à tous les résidents des quartiers, y compris les enfants.
- L'UNA organise un **grand nombre d'activités culturelles et sportives** à destination de tous publics (adultes, étudiants, enfants...) : art, danse, dessin, sports (sports collectifs, arts martiaux, yoga, fitness, vélo, gymnastique...), cours de musique, animations radio... Ces activités sont payantes et adaptées aux vacances d'été.
- **Organisation d'évènements** à destination de tous les publics toute l'année (gratuits) : journée de la terre, journée du film, journée braderie, journée pique-nique...
- **Présence de 3 jardins communautaires** permettant de cultiver ses propres fruits et légumes, accessibles aux enfants comme aux adultes. Le Programme d'intendance UNA qui a vu le jour en 2009, offre aux résidents intéressés la possibilité de superviser des jardins dans les espaces publics .
- **Location de terrain de gazon artificiel/terrain de softball** aux usagers membres de l'université (tarifs préférentiels) et extérieurs (privé/public).
- Dans le cadre de l'engagement de l'université à intégrer l'UNA dans leur plan de gestion des situations d'urgence, des **notifications d'urgence** pour les résidents UNA ont été intégrés à l'UBC Alert en cas d'intempéries.
- Mise en place de **règles spécifiques aux quartiers et aux usagers** (résidents, visiteurs, personnels...) concernant le stationnement des véhicules.
- Pour ce qui est de la **sécurité**, un programme nommé « the Block Watch » vise à former les gens qui vivent dans un quartier pour veiller à la sécurité de chacun et signaler tout comportement potentiellement dangereux ou suspect à la gendarmerie royale du Canada (GRC) locale. La formation est dispensée et le programme implique une quantité relativement faible de temps de bénévolat.
- L'UNA dispose d'un **centre de dépôt et de recyclage**, géré par des résidents volontaires, qui fournit gratuitement des articles ménagers et de recyclage pour les résidents de l'UNA et les membres de l'université (personnels, professeurs et étudiants).



© Site internet de l'université

## ■ Les atouts apportés par les services de l'UNA

- Une offre d'équipements et d'infrastructures complète pour les étudiants et les habitants locaux
- Le large panel d'équipements culturels et sportifs permet aux habitants de bénéficier de services à moindre coûts, à proximité de leur lieu de vie
- L'ouverture de ces équipements au grand public apporte une valeur ajoutée à la vie quotidienne des habitants et aux services de l'université

## ■ Les synergies avec le territoire

- Des quartiers résidentiels accessibles à l'ensemble de la population.
- Des activités sportives et culturelles qui ne sont pas seulement destinées aux étudiants mais à tous
- Des quartiers aménagés dans le respect de l'environnement (quartiers piétons, nombreux parcs, centre de recyclage...)
- Le cadre de vie du campus (proximité d'espaces verts, de l'océan, des montagnes) est de qualité



© Site internet de l'université

## ■ Éléments particulièrement innovants de l'objet

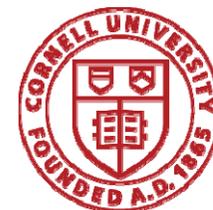
- Ce partenariat original entre l'université et l'UNA peut être un vecteur de renforcement de la vie de campus. C'est un exemple intéressant de la façon dont les universités interagissent avec leur environnement, notamment au travers des espaces de vie et de logement qui existent sur les campus. L'UNA permet le développement de services et améliore ainsi la vie de campus.
- Le cadre de vie des membres de l'université et des habitants locaux est fortement pris en compte.
- L'UNA contribue à l'esprit général de « bienveillance » des universités canadiennes pour leurs étudiants, associé à un niveau d'exigence, souvent critiqué par ailleurs.
- L'UBC a adopté une stratégie regroupant à la fois les questions de logement, de liens sociaux et de qualité de vie de ses étudiants et des habitants locaux.
- Le dynamisme offert par la diversité des infrastructures et des événements organisés permet de faire vivre les quartiers et d'intégrer l'ensemble de la population locale à la vie quotidienne universitaire.

## ■ Premiers éléments de réflexion sur la transposabilité au modèle français

- Plus qu'un simple campus, il s'agit d'une véritable ville au cœur du campus.
- Plus facilement réalisable en cas de dévolution du patrimoine ; l'UCB est propriétaire des terrains (elle en a été dotée en 1908 par une loi du gouvernement de la Colombie Britannique).
- Dans quelle mesure peut-on intégrer les habitants du quartier à la vie du campus ?
- Comment impliquer les habitants, les riverains à la vie du campus ?
- Sans doute plus facilement avec des logements (non universitaires) construits directement sur le campus (ex de l'Escabelle à Pessac) qu'en périphérie.

# Cas d'étude n°12 : Université de Cornell

# Eléments de contexte sur l'université



## ■ Carte d'identité de l'université

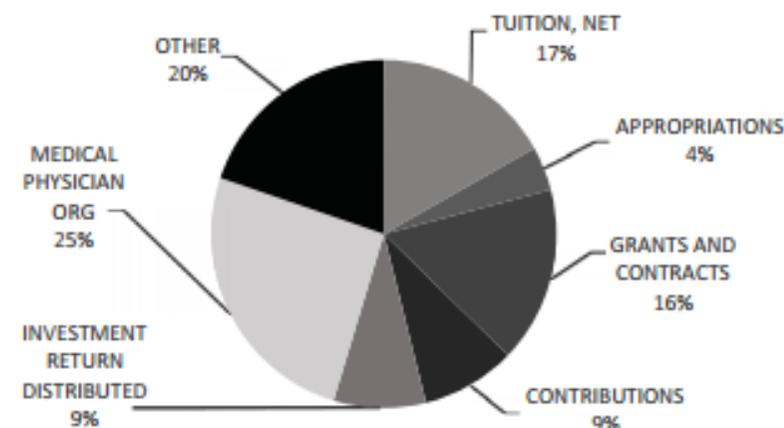
- **Localisation** : Ville d'Ithaca dans l'Etat de New-York (Etats-Unis)
- **Type d'université** : Université privée
- **Domaines d'études principaux** : Droit, lettres, histoire, sciences, arts, biologie, architecture, administration hôtelière, etc.
- **Nombre d'étudiants** : plus de 22 000 étudiants
- **Coût de la scolarité** : Fourchette entre 20 000 et 95 000 \$ par an

## ■ Les éléments clés d'intérêt pour le benchmark

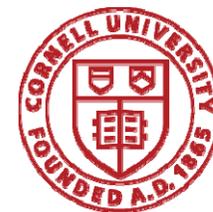
- Les différents programmes tels que les « Summer sessions » développés par l'Université de Cornell illustrent la manière dont les universités peuvent **maximiser l'utilisation des campus** durant les périodes de vacances scolaires universitaires **tout en préservant une logique socio-éducative**.
- Cette initiative repose également sur **une logique d'ouverture et de mixité qui fait de l'université un lieu de formation professionnelle à destination des adultes, source de financements complémentaires**. Au-delà de l'optimisation des équipements et des infrastructures, ce projet illustre la **diversification de l'offre de services éducatifs** d'une université.

## Répartition des recettes de fonctionnement (2015)

### OPERATING REVENUES



*Source: Prévisions du rapport d'activités – 2014/2015*



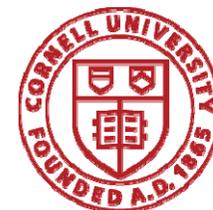
## ■ Nature de l'objet et historique

- Ouverture du campus universitaire durant les **périodes estivale et hivernale à tous les publics** (familles : parents & enfants, professionnels) avec la mise en place d'une multitude d'activités permettant de **faire de l'université un lieu de rencontres et de mixité tout en maximisant le taux d'occupation du site en période creuse.**
- Cibles : Propositions de cours et d'activités socio-éducatives à destination de tout public et de tout âge.

## ■ Offre de service :

L'Université de Cornell propose des cours et ateliers dans le cadre de **programmes de formation continue** (*continuing education*) et de **sessions d'été ou hiver** (*summer session*) :

- « *Summer session* » : Programme ouvert de **cours de « haut-niveau »** en ligne ou sur les bancs de la prestigieuse université, dispensés par la plupart des professeurs issus de l'université. Ce programme s'adresse aux étudiants de l'université, pour qu'ils avancent leur cursus universitaire, s'améliorent dans certaines matières, par exemple en langues, mais pas seulement. Les **admissions sont ouvertes à tout type de public, indépendamment des critères de sélection académiques du reste de l'année** (étrangers, personnels de l'Université, retraités, etc.).
- « *Extramural study* » : Programme à temps partiel qui donne accès à la quasi-totalité des cours de l'Université de Cornell, y compris des cours en ligne. Les cours s'effectuent aux côtés des étudiants de premier cycle et des cycles supérieurs, permettent d'obtenir des crédits et donnent un accès à la bibliothèque et à l'ensemble des équipements universitaires. Toute personne en âge d'accéder aux cours d'enseignement supérieur et qui le souhaite peut s'y inscrire : personnels de l'Université, alumni, personnes en situation professionnelle, personnes âgées, résidents autour du campus, etc.
- « *Summer College* » : **Programme proposé aux lycéens les plus doués pour préparer leur entrée future au sein d'une grande université.** Les étudiants choisissent un programme (business, architecture, littérature, etc.). **Pendant 3 à 6 semaines, les étudiants vivent la vie de campus, assistent à des cours internationaux, obtiennent des crédits universitaires d'avance** dans leur cursus et explorent la diversité des filières possibles.
- CAU programs – *Cornell's Adult University* : Programme dédié aux **adultes pendant l'été** avec des cours sur une **thématique** par semaine pendant un mois (*adults courses*), des voyages éducatifs à travers le monde (*study tours*) qui peuvent se faire en famille.
- « *Youth and teen summer programs* » : **Programme destiné aux enfants** sur le campus de l'Université. Il y a un **centre de loisirs** encadré par des moniteurs à la semaine (en demi-pension) et un autre en pension complète (*residential campers*). Les enfants âgés de 3 à 12 ans doivent être accompagnés par un adulte résident enregistré.
- **La plupart des professeurs qui donnent des cours l'été sont des professeurs de l'université.**



## ■ Partenariats & gouvernance

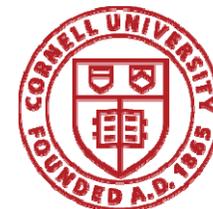
- Initiative de l'Université de Cornell qui assure elle-même la gestion, en interne, des « summer sessions » et des autres programmes d'activités qui ont lieu au sein du campus universitaire
- Partenaires : Partenariats avec d'autres universités à travers le monde afin d'exporter leur modèle de « *summer session* » à l'image du *Paris Summer Institute* organisé avec Paris I – Panthéon Sorbonne.

## ■ Modèle économique :

- Le modèle économique repose sur **une tarification différente selon le programme et les activités choisies**. Ainsi, les **tarifs varient selon le profil des personnes et le programme choisi** :
  - *Extramural study* : Les frais de scolarité pour les personnes inscrites pour le semestre automne / printemps est de 1360 \$ pour chaque crédit universitaire.
  - Cours pour adultes : environ 1 300\$ /par cours suivi. Chaque cours dure une semaine. Les cours sont répartis tout au long de l'été de manière à ce que les personnes puissent suivre plusieurs cours durant la période.
  - *Summer College* : Pour 3 semaines : 6 020 \$. Pour 6 semaines : 12 100 \$. Cela inclut les frais universitaires, les frais d'hébergement et de service (pension complète de l'étudiant : logement, nourriture et accès aux services étudiants de l'Université).
  - Campus vacances : de 350 \$ à 1250 \$ selon l'âge des enfants et la formule choisie (demi-pension ou pension complète) – voir tableau ci-dessous.

Program	Residential rate	Reduced rate*	Commuter rate**
Li'l Bears (3-4 ans)	\$755	\$655	\$345
Tykes (5-6 ans)	\$940	\$840	\$445
Explorers (7-8 ans)	\$1,000	\$900	\$455
Big Reds (9-10 ans)	\$1,010	\$910	\$465
Junior Cornellians (11-12 ans)	\$1,010	\$910	\$465
Teens (<13 ans)	\$1,260	\$1,160	\$710

# Valeur ajoutée du dispositif, contraintes et opportunités de l'objet



## ■ Les atouts pour la vie de campus et l'université

- Ces programmes permettent de **dynamiser la vie de campus en période estivale ou hivernale** lorsque celui-ci est généralement déserté par les étudiants qui suivent les cours « classiques ».
- L'Université de Cornell **met à disposition l'ensemble de ses bâtiments et son campus** (salles de classes, logements étudiants, espaces verts, etc.). Ces programmes permettent à l'université **d'optimiser l'utilisation de ses locaux tout au long de l'année**.
- Cette organisation nécessite la **présence continue d'un personnel au sein de l'université**, impliquant des **coûts de fonctionnement supplémentaires** afin de faire fonctionner l'ensemble des infrastructures et services du campus. Toutefois, ces coûts sont largement **couverts par les recettes apportées par les différents programmes et activités**.

## ■ Éléments particulièrement innovants de l'objet

- L'université prône fortement la **formation continue** (*continuing education*) tout au long de l'année. Ces cours sont possibles via une plateforme internet et/ou ont lieu avec les étudiants de premiers cycles. Tous les cours ne sont pas ouverts à la formation continue.
- L'université propose des activités en dehors de son campus et se transforme en « tour-opérateur » avec l'organisation de voyages guidés à l'étranger.

## ■ Premiers éléments de réflexion sur la transposabilité au modèle français

- Quelques universités se sont déjà lancées dans la mise en place de cours d'été. L'université Paris IV – Sorbonne a un programme « L'université d'été » qui sont des cycles de cours pluridisciplinaires, des cours de français langue étrangère et des conférences donnés par des enseignants-chercheurs de l'université. Ils sont ouverts à tous (étudiants, touristes, etc.).
- L'Université de Cornell se sert de son campus, de son cadre de vie et de ses paysages naturels pour créer des campus vacances à destination des plus jeunes. **Pour la plupart des campus situés en périphérie de ville plus ou moins éloigné des espaces urbains denses, cela constitue un bon exemple de valorisation et d'animation de leur campus durant les périodes universitaires « creuses »**. La mise en place de ce type d'activité pourrait s'effectuer dans le cadre d'une contractualisation avec les collectivités locales ou avec les administrations en charge de la jeunesse et des sports.
- Plus largement, cet exemple illustre **les potentiels liés au développement de l'offre de formation continue des universités**. Hormis les recettes pouvant être générées pendant l'année scolaire, **l'extension des programmes de formation continue**, y compris dans le cadre de **formations présentielles tout au long de l'année** peuvent être un **levier d'optimisation des infrastructures**.
- C'est aussi **un levier d'attractivité et de rayonnement des universités** auprès des plus jeunes comme des adultes, en les intéressant aux activités universitaires et à la vie de campus.

The background features several abstract orange lines. A thick line starts from the top left and descends towards the center. A thin line starts from the bottom left and extends towards the right. Another thin line starts from the top left and extends towards the bottom right. A fourth thin line starts from the middle left and extends towards the bottom right. These lines intersect to form various geometric shapes, including a prominent triangle on the left side.

**8 autres expériences  
d'intérêt qui renouvellent  
l'approche de la vie de  
campus**

The image features a white background with several blue lines. A prominent, thick blue line starts from the top left and curves downwards and to the right. A thinner blue line starts from the bottom left and curves upwards and to the right. Two other thin blue lines are positioned horizontally, one above and one below the main curved lines. The text 'Santé & prévention' is written in a blue, sans-serif font, centered in the upper half of the image.

# Santé & prévention



## Le Student Health Center et son financement par le Student Health Insurance Plan

<b>Université &amp; Territoire</b>	Le réseau des universités publiques de Californie est structuré autour de dix campus situés dans l'État de Californie, dont Berkeley et Irvine. Il accueille 200 000 étudiants (dont 27.000 à Irvine) et emploie 150 000 personnes. Coût de la scolarité : 30 000 \$/an (nationaux)
<b>Champs</b>	Les services de santé et de prévention
<b>Nature de l'objet et objectifs poursuivis</b>	Le Student Health Center (SHC) est un élément central de la "wellness" du campus d'Irvine, conçu et géré de manière à fournir un environnement académique propice à l'étude et au bien-être de l'étudiant; la politique santé en fait partie grâce à un Student Health Insurance Plan (SHIP). Ce "plan" de santé de UCI (aux USA, pour beaucoup de services tels que la restauration U, les universités souscrivent des plans) organise à la fois l'offre (de soins) et la demande (solvabilité des étudiants).
<b>Offre de services &amp; public cible</b>	Le SHC joue le rôle de premier fournisseur de soins et de coordinateur des soins spécialisés. Avec SHIP, tous les soins commencent par le Student Health Center. Pour les soins de spécialistes non offerts au SHC, ce sont les services du SHIP (Insurance Office) qui gèrent les consultations et renvoient l'étudiant vers un spécialiste référencé pour que le soin soit couvert.
<b>Modèle économique / financements</b>	Le plan d'assurance souscrit par UCI est administré par Ascension, courtier en assurance présent dans plus de 100 universités privées ou publiques, qui assure aussi la coordination des soins directement au SHC. Leur but est de réduire les coûts et rationaliser les processus pour avoir une administration plus efficace du programme de santé. L'enregistrement dans le plan est automatique et les frais sont ajoutés aux frais de scolarité.
<b>Partenariats</b>	Logique de marché
<b>Éléments clés d'intérêt pour le benchmark</b>	Dispositif permettant de déléguer la mise en place et la gestion d'une offre de soin de qualité à un opérateur d'assurance santé choisi par l'université.

## Centre médical EFPL Arcade à Lausanne

<b>Université &amp; Territoire</b>	Campus de l'EPFL
<b>Champs</b>	Les services de santé et de prévention
<b>Nature de l'objet et objectifs poursuivis</b>	Offre privée qui a été constituée dans le cadre de la réalisation du quartier Nord de l'EPFL, réalisé dans le cadre d'un PPP. L'objectif était de réaliser un « pôle santé » au même titre que des pôles restauration et commerces & services.
<b>Offre de services &amp; public cible</b>	Le pôle santé comprend un centre médical (6 à 7 médecins dont 1 généraliste et 1 dermatologue), un cabinet dentaire et une pharmacie, complémentaire à l'offre d'infirmierie du campus. Le centre médical est rattaché à l'hôpital de Morges. Pour certains étudiants rencontrés il y a encore un faible recours à cette offre. Cela peut être dû à la relative jeunesse de l'offre (- 2 ans), son prix (même si il reste dans l'épure de ce qui se pratique en Suisse), et sa localisation un peu excentrée. Le cabinet dentaire semble plus utilisé que le centre médical et il y a eu plus d'efforts de leur part pour proposer des offres à des tarifs préférentiels pour des étudiants et sponsoriser certains événements.
<b>Modèle économique / financements</b>	Accord public privé
<b>Partenariats</b>	l'hôpital de Morges
<b>Éléments clés d'intérêt pour le benchmark</b>	Valorisation d'un foncier universitaire et d'un potentiel de patientèle pour attirer un investissement privé pertinent pour la communauté universitaire.

The image features an abstract graphic design on a white background. It consists of several blue lines and shapes. A prominent, thick blue line starts from the top left and curves downwards and to the right. Another thick blue line starts from the left edge and curves upwards and to the right. These two thick lines intersect to form a triangular shape. Inside this triangle, there are two thinner, light blue lines that form a similar but smaller triangle. Additionally, there are several thin, light blue lines that cross the scene diagonally and horizontally, creating a sense of movement and depth. The overall aesthetic is clean and modern.

# Infrastructures & services sportifs

## Services sportifs de l'UCL à Louvain-la-Neuve

<b>Université &amp; Territoire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Université Catholique de Louvain, établissement privé et pluridisciplinaire (14 facultés)</li> <li>- 29 000 étudiants dont 17% d'étudiants internationaux environ</li> <li>- Tarification dégressive en fonction des revenus des parents pour Belgique et UE : Droits normaux 835,00 € / Droits intermédiaires (tarif social UCL) 485,00 € / Droits intermédiaires (revenus modestes) 374,00 €. Hors UE, de 835 € à 4175 € selon le pays.</li> </ul>
<b>Champs</b>	Infrastructures et services sportifs
<b>Nature de l'objet et objectifs poursuivis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Infrastructures sportives de l'Université ou à destination des étudiants</li> <li>- Offrir une pratique sportive large, différenciée et de qualité aux étudiants, à proximité de l'Université</li> <li>- Proposer des équipements avec des horaires dédiés aux équipes universitaires</li> </ul>
<b>Offre de services &amp; public cible</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Offre très large de pratiques sportives prenant en compte la régularité de la pratique (accès libre, pratique encadrée nécessitant une présence, équipes universitaires avec entraînement)</li> <li>- En grande partie, équipements grand public avec tarifs préférentiels et horaires spécifiques pour les étudiants</li> </ul>
<b>Modèle économique / financements</b>	L'UCL, propriétaire de l'ensemble des terrains de la ville, cède ceux-ci à des tiers selon le régime de l'emphytéose, en leur réservant une destination précise. En contrepartie, l'emphytéote paie au propriétaire (UCL) une redevance annuelle, participe aux charges d'infrastructures et supporte les impôts. Certains équipements sont gérés directement par l'Université et d'autres par des tiers.
<b>Partenariats</b>	<p>Acteurs publics : Ministère de la Communauté française de Belgique (via ADEPS)</p> <p>Acteurs privés : Guido (aide logistique sur certains événements) / Jako (équipementier allemand)</p> <p>Acteurs associatifs / Clubs de sports</p>
<b>Éléments clés d'intérêt pour le benchmark</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Offre très large pour un prix très réduit pour les étudiants (50 euros à l'année)</li> <li>- Infrastructures multi-publics</li> <li>- Valorisation du foncier de l'Université</li> </ul>



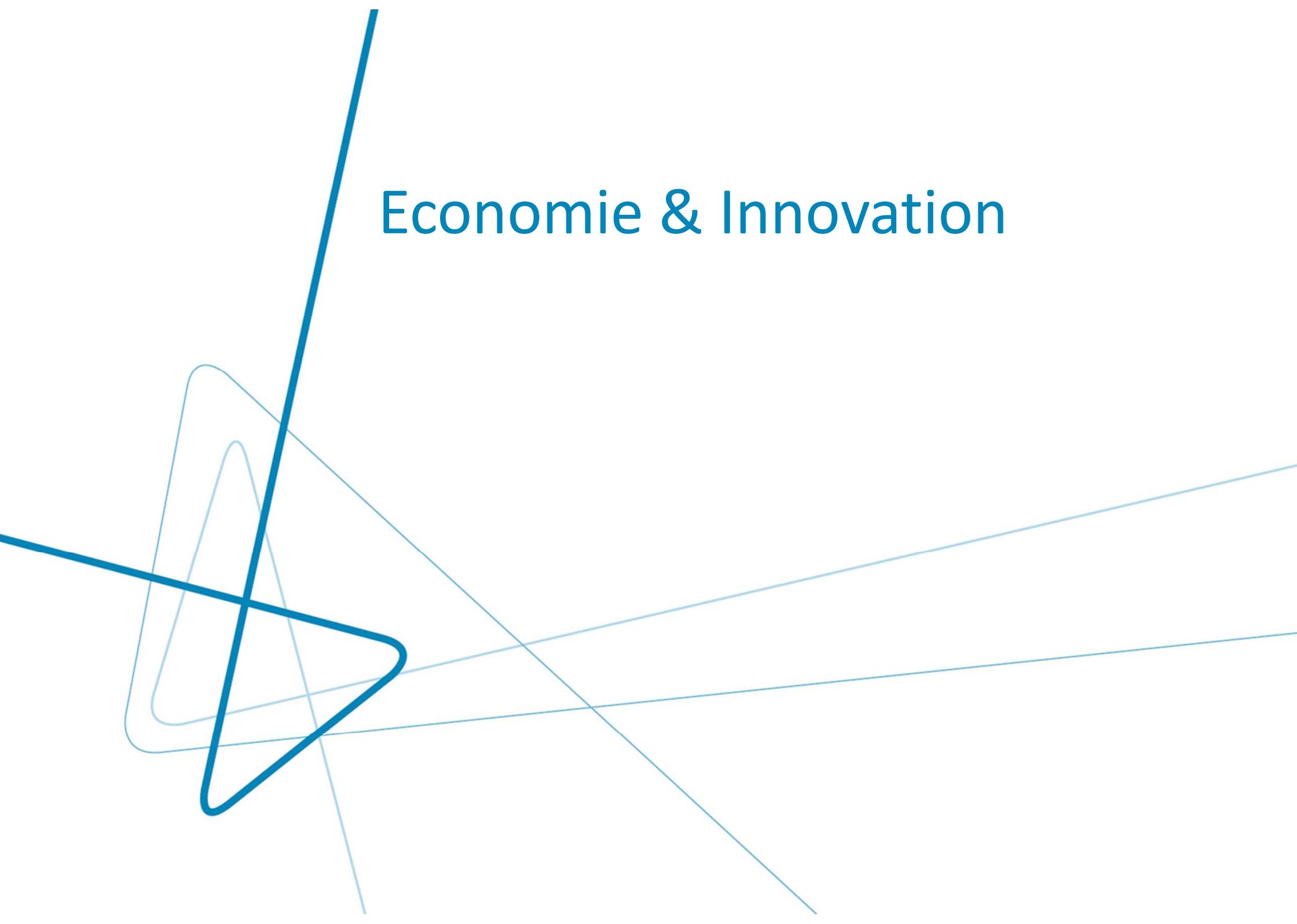
## Gerdahallen, Université de Lund en Suède

<b>Université &amp; Territoire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Université publique, pluridisciplinaire (70ème meilleure université au monde)</li> <li>- 41 000 étudiants</li> <li>- Les étudiants suédois, suisses, et en provenance de l'Union Européenne et de l'Espace Economique Européen ne paient pas de frais de scolarité. Depuis 2011, seuls les étudiants en provenance d'autres pays que ceux cités ci-dessus paient des frais de scolarité (ou hors échange pour les étudiants européens). Chaque établissement décide de ses frais de scolarité, entre 8 000 € et 15 000 € par an.</li> </ul>
<b>Champs</b>	Infrastructures et services sportifs
<b>Nature de l'objet et objectifs poursuivis</b>	Espace sportif ouvert aux étudiants Offrir des services sportifs aux étudiants à des tarifs avantageux
<b>Offre de services &amp; public cible</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Infrastructures indoor et outdoor offrant une pratique sportive large et diversifiée</li> <li>- Prise en compte de l'aspect santé avec physiothérapie, massothérapie, nutrition</li> <li>- Equipement ouvert au grand public. Différents types de forfaits (annuel / 6 mois / 3 mois / à l'entrée) et de statut (membre / non-membre). Environ 200 euros à l'année pour un étudiant de Lund ou moins de 20 ans. Tarification progressive pour les seniors (235 euros), les employés de l'Université de Lund (269 euros) et les autres publics (336 euros à l'année)</li> </ul>
<b>Modèle économique / financements</b>	Gerdahallen est gérée comme une fiducie (transfert de propriété soumis à des conditions d'usage ou de durée) par l'Université de Lund.
<b>Partenariats</b>	NC
<b>Éléments clés d'intérêt pour le benchmark</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Offre très large de services sportifs avec un modèle économique original</li> <li>- Accessibilité et adaptabilité des prix</li> <li>- Université financée à 80 % par le gouvernement</li> </ul>

## Student Central - Energy Base à l'Université de Londres

<b>Université &amp; Territoire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lié principalement à l'université de Londres, constituée de 19 Collèges indépendants (120 000 étudiants) mais le Student Central est ouvert aux étudiants de toutes les universités (plus de 200 000 étudiants).</li> <li>- Frais de scolarité annuels moyens pour un programme de premier cycle en Angleterre : 10 872 €</li> </ul>
<b>Champs</b>	Infrastructures et services sportifs
<b>Nature de l'objet et objectifs poursuivis</b>	<p>Centre sportif et d'activités culturelles dédié au étudiants</p> <p>Proposer une offre large de pratiques sportives et culturelles à l'ensemble des étudiants de la ville de Londres</p>
<b>Offre de services &amp; public cible</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipements multiples et offre sportive très diversifiée : salles et terrains de sports collectifs, infrastructures dédiées aux sports aquatiques, etc.</li> <li>- Système de clubs / adhésions par clubs</li> <li>- Entraînements personnalisés</li> <li>- Accès du grand public à certains cours à condition d'avoir adhérer préalablement à un club. Plusieurs types de forfaits (annuel, au semestre, à l'unité) et de statut (étudiant/autres). Paiement de l'adhésion et des cours pour chaque club, avec des prix différents.</li> </ul>
<b>Modèle économique / financements</b>	<p>Une infrastructure très couteuse, mais amortie par une très grande masse d'utilisateurs.</p> <p>L'organisation et le financement des activités sportives sont assurés en partie par des clubs associatifs étudiants</p>
<b>Partenariats</b>	NC
<b>Éléments clés d'intérêt pour le benchmark</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Offre très large de services sportifs (incluant des sports moins communs : parachutisme, tir, etc.)</li> <li>- Mutualisation des infrastructures sportives entre divers établissements et adaptabilité des prix</li> <li>- Gestion des activités organisées par des clubs ouverts au grand public sous conditions</li> </ul>

# Economie & Innovation

The image features a white background with several blue lines. A prominent, thick blue line starts from the top left and curves downwards and to the right. Another thick blue line starts from the left edge and curves upwards and to the right. These two thick lines intersect in the lower-left quadrant. In the same area, there are two thin, light blue lines that form a roughly triangular shape. Additionally, two thin, light blue lines extend from the bottom left towards the right side of the image, diverging slightly. The text 'Economie & Innovation' is positioned in the upper right area of the image.



## Incubateur Tsinghua Science Park

<b>Université &amp; Territoire</b>	Université publique de Tsinghua Coût de la scolarité : 3 000 €/an (nationaux)
<b>Champs</b>	Services « économiques » et d'innovation
<b>Nature de l'objet et objectifs poursuivis</b>	« Tsinghua Science Park » est un incubateur d'entreprises implanté au sein du campus universitaire. Son objectif est de soutenir l'entrepreneuriat et l'innovation en favorisant le développement de projets émergents (spin-off) de ses laboratoires de recherche dans des domaines variés (nouvelles technologies, énergie, sciences de la vie, etc.).
<b>Offre de services &amp; public cible</b>	Cible : l'incubateur accueille et finance prioritairement des entrepreneurs issus de l'université, qui sont le plus souvent d'anciens professeurs et d'anciens élèves. Financement orienté vers les spin-off issus des laboratoires de recherche de l'Université.
<b>Modèle économique / financements</b>	Création d'un fonds de capital risque (TusPark Ventures) qui gère 150 millions de dollars d'actifs et a investi dans plus de 40 entreprises créées. Le fonds dépend directement de l'université qui le gère.
<b>Partenariats</b>	Partenariat : TusHoldings (immobilier) pour le volet immobilier du projet et l'accueil des projets en croissance.
<b>Éléments clés d'intérêt pour le benchmark</b>	Une logique d'incubation allant de l'hébergement au financement en passant par le conseil et le support au développement d'entreprises issues de l'université (projets étudiants & académiques). La dimension de financement en capital risque par l'université elle-même est ici intéressante mais semble peu transposable au modèle français.

## Oxford Science Innovation (OSI) & Google Ventures

<b>Université &amp; Territoire</b>	Université publique d'Oxford Coût de la scolarité : 5 000 à 15 000 €/an (étrangers)
<b>Champs</b>	Services « économiques » et d'innovation
<b>Nature de l'objet et objectifs poursuivis</b>	Oxford Sciences Innovation PLC est une entreprise fondée par l'Université d'Oxford et Isis Innovation, une branche interne orientée vers la commercialisation des technologies développées au sein de l'Université. Son objectif principal est de financer les spin-offs des laboratoires de recherche et de technologies du département de Sciences de l'Université d'Oxford.
<b>Offre de services &amp; public cible</b>	Cibles: apport de capitaux et une expertise pour une mise à l'échelle des entreprises innovantes issues de l'Université d'Oxford dans le domaine des sciences (Mathématiques, Physique, Médecine, Sciences de la vie).
<b>Modèle économique / financements</b>	Google Ventures, un fonds d'investissements de Google dans les technologies issues de la recherche fondamentale, a investi dans l'entreprise Oxford Sciences Innovation PLC. OSI a effectué une 1ère levée de fonds pour un total de 300 millions de livres sterling. 210 millions de livres ont déjà été trouvés auprès d'autres investisseurs.
<b>Partenariats</b>	Google Ventures a investi dans deux startups issues de l'Université : Dark Blue Labs et Vision Factory. Il s'agit d'un partenariat contractuel privilégié entre l'Université et OSI pour la provision en capital des nouvelles entreprises issues de l'Université.
<b>Éléments clés d'intérêt pour le benchmark</b>	Partenariat privilégié université / entreprise créé pour le développement de spin-off d'entreprises issues des laboratoires de recherche d'Oxford.

The background features several abstract blue lines. A prominent, thick blue line starts from the top left and curves downwards and to the right. Other thinner blue lines are scattered across the page, some forming loops or crossing each other. The overall aesthetic is clean and modern.

# Les services de gestion du bâti et non bâti des campus



## Rénovation du New Welch Hall par le biais du financement participatif



<b>Université &amp; Territoire</b>	Université publique du Texas à Austin Coût de la scolarité : 4 587\$/an (nationaux) sur 4 ans
<b>Champs</b>	Les services de gestion du bâti et non bâti des campus
<b>Nature de l'objet et objectifs poursuivis</b>	Opération de crowdfunding visant à financer la rénovation du Welch Hall. Ce bâtiment historique du début du XXème siècle a été transformé en laboratoire de recherche dans les années 1930. Il est aujourd'hui vétuste et nécessite d'importantes rénovations. Pour assurer sa rénovation, l'université lance une campagne de financement participatif dont l'objectif est de récolter 1,2 millions de dollars.
<b>Offre de services &amp; public cible</b>	Cible: ouvert à tous les donateurs (dont étudiants, alumni, personnes extérieures, etc.) Caractéristiques du bâtiment : bâtiment principal de l'université, pôle de recherche, maison de la chimie et de la biochimie. Contrepartie du don : inscription du nom du donateur sur le mur « Catalyst » dans le futur nouveau hall.
<b>Modèle économique / financements</b>	Financement : Objectif de 1,2 millions de dollars en crowdfunding pour un budget total de rénovation de 12 millions de dollars, soit 10% du montant global.
<b>Partenariats</b>	Opération portée exclusivement par l'université.
<b>Eléments clés d'intérêt pour le benchmark</b>	Cet exemple illustre les possibilités de financement alternatif tel que le crowdfunding, notamment pour les opérations de réhabilitations de bâtiments anciens présentant un caractère architectural ou historique particulier. Ce type d'opérations ne semble possible que lorsque le bâtiment présente une qualité suffisante pour générer des formes d'attachement patrimonial. Cette intervention, à hauteur de 10% du montant global de l'investissement illustre la façon dont le financement alternatif peut compléter des financements publics et privés. Il n'a pas vocation à s'y substituer. La contrepartie du don est ici symbolique (aposement du nom des donateurs). Elle s'inscrit dans un contexte anglo-saxon marqué par les pratiques de dons des alumni qui se développe en France, mais dans une moindre mesure. La répliquabilité au cas français semblerait limitée aux bâtiments détenant un caractère historique fort.