

## « Les ressources propres se construisent dans la durée » : le modèle économique débattu par les DGS

News Tank Éducation & Recherche -  
Bordeaux - Actualité n°332071 - Publié le 15/07/2024 à 15:51

Imprimé par Xavier Teissedre - abonné #13929 - le 18/07/2024 à 09:12



Les DGS réunis à Bordeaux les 11 et 12/07/2024 - © Valérie Gibert/Twitter



Écoutez la synthèse

00:00

00:00  

Les équipes au sein des établissements universitaires « doivent s'approprier la politique des ressources propres », déclare [Bernard Dizambourg](#), conseiller auprès de France Universités, le 12/07/2024, en clôture du colloque de l'ADGS (Association des directeurs généraux des services) à l'Université de Bordeaux. La centaine de participants, DGS (Directeur/trice général(e) des services) et leurs adjoints essentiellement, y abordent pendant deux jours la nécessité de repenser le modèle économique des universités.

Pour Bernard Dizambourg, « les modèles d'activité sont très différenciés au sein même des établissements. Les relations à la recherche et à la formation varient selon les secteurs et les cultures professionnelles. C'est pourquoi un leadership de proximité capable d'embarquer les équipes est crucial pour le développement des ressources propres ».

Il pointe les « incitations descendantes du ministère », qui via des appels à projets, « créent une juxtaposition d'axes (science et société, formation continue, apprentissage, recherche académique de niveau international) qui semblent s'imposer aux équipes comme si elles pouvaient se mobiliser sur toutes les dimensions en même temps. C'est inconcevable. Il est essentiel de déterminer quelles évolutions correspondent aux enjeux et aux motivations profondes des équipes ».

Frédéric Forest, Igésr (Inspecteur/inspectrice générale de l'éducation, du sport et de la recherche), intervenait le 11/07 pour tenter de définir et quantifier les ressources propres. Celles-ci incluent, en première intention, tout financement qui n'est pas de la subvention, rappelle-t-il.

« De 2013 à 2023, il y a eu une augmentation massive des ressources propres, passant de 1,9 Md€ à 6,072 Md€. En 2013, elles représentaient 17 % des ressources, aujourd’hui, elles représentent en moyenne 32 %. C’est considérablement plus. »

---

## Ressources propres : définition et évolution

---

Pour Bernard Dizambourg, « il est nécessaire de clarifier ce que sont les ressources propres, car de nombreuses ressources proviennent de l’État, qui a changé ses modes d’allocation. Il faut distinguer les ressources pérennes des ressources non pérennes, car cela a un impact important sur les modes de mise en œuvre par les établissements ».

Il souligne aussi que « le financement des établissements est devenu opaque, malgré une forte attente de transparence ».

### Un changement de mode d’allocation

Frédéric Forest juge essentiel de séparer les financeurs publics (État, ANR (Agence nationale de la recherche), régions) et privés (prestations de recherche, formation continue) pour ne pas avoir une vision tronquée, prévient l’inspecteur général.

En effet, « en dix ans, la part du privé dans les ressources propres est passée de 32 % à 42 %, soit une multiplication par 2,5. Les ressources propres publiques, elles, ont été multipliées par quatre ».

*« Nous assistons donc à une autre modalité de répartition de l’argent public. Plutôt que par la subvention, la répartition se fait par AAP (Appel à projets). »*

Frédéric Forest signale que les AAP européens et ANR représentaient 3 % de la subvention en 2013 pour atteindre 12 % en 2023.

### Développer les ressources propres : les préalables

« Des ressources propres, pour quoi faire ? », se demande Frédéric Forest. « Développer une ressource propre, c’est développer une activité avec toutes les externalités qui vont avec : gestion des Biatss (Bibliothèques, Ingénieurs, Administratifs, Techniciens, Social, Santé), équipe de direction, etc. C’est donc une décision stratégique, qui détermine où vous allez investir vos ressources. Cela suppose d’être outillé et, par exemple, d’avoir une cartographie économique ».

« Il est aussi nécessaire de s’intéresser aux valeurs : qu’acceptez-vous sur votre campus, avec qui acceptez-vous d’être associés ? »

L’autre « condition essentielle, voire existentielle » est de savoir combien coûte l’activité concernée. « Pour cela, il faut une comptabilité analytique. Quand on tarifie un diplôme universitaire ou une prestation de recherche, il faut connaître le coût horaire complet d’un enseignant-chercheur et le coût d’exploitation ».

*« Je suis conscient que beaucoup a été fait en matière de comptabilité analytique. Nous avons beaucoup avancé avec une méthodologie co-construite. »*

Pour Bernard Dizambourg, développer les ressources propres nécessite aussi « une politique de recrutement axée sur ce développement. Il est crucial de mobiliser les collègues de manière durable, en cohérence avec les missions de l’institution. Cela renforce les liens avec les parties prenantes externes et développe une identité propre ».

Et d’ajouter que « les ressources propres se construisent dans la durée, aussi bien dans l’immobilier que dans la formation. Il est important de tracer des lignes d’évolution tenues dans le temps, malgré les alternances de direction ».

---

## Financement des universités : les tendances

---

« Il y a un décalage de financement en France par rapport à de nombreux pays européens. Nous sommes moins financés que dans d’autres pays et nous nous situons dans la moyenne de l’OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques). Un rattrapage ne serait possible qu’en changeant de modèle, en passant d’un financement majoritairement par l’État à un modèle libéral fondé sur les droits d’inscription, ce qui n’est pas forcément souhaité par les établissements », expose Bernard Dizambourg.

### Le rôle des collectivités

Dans ce contexte, les collectivités territoriales s’impliquent. La Nouvelle-Aquitaine, comme l’a montré [Gérard Blanchard](#), VP (Vice-président(e)) de la région qui intervenait le 11/07, financent fortement l’ESR (Enseignement supérieur et recherche) (100 M€ par an). « Toutes ne sont pas aussi volontaristes », même s’il y a une ambition « relativement importante », dit Bernard Dizambourg.

Surtout, « les régions attendent de s’inscrire dans des dispositifs clairs, avec une politique et des moyens définis, et souhaitent s’articuler avec l’État ».

Le conseiller de France Universités note aussi « une montée en puissance des métropoles et du niveau local ».

« Les villes moyennes mobilisent le plus de ressources vers l'enseignement supérieur par habitant. L'enseignement supérieur y est perçu comme un élément vital d'animation du territoire. »

## La concurrence du privé

« Le développement de l'IA (Intelligence artificielle) fera apparaître de nouveaux concurrents dans le domaine de la formation, travaillant de manière totalement différente et privilégiant les soft skills. Il y aura également une concurrence de plus en plus forte en recherche, y compris en recherche fondamentale », poursuit Bernard Dizambourg.

« En France, le secteur privé se mobilise extrêmement rapidement. Ce sont désormais de grands groupes internationaux anglo-saxons plutôt que des structures familiales. »

## Faiblesse de la formation continue

« Il y a un fort développement de l'apprentissage, mais nous sommes peu investis dans la formation continue », observe Bernard Dizambourg.

« Le pilotage de la VAE (Validation des acquis de l'expérience) a été transféré au ministère du Travail, ce qui est regrettable. Dans les années 1990, la formation continue était très développée dans certaines universités.

Mais le développement de l'apprentissage a pris le pas sur la formation continue. Probablement parce qu'une partie des collègues ont trouvé plus facile de transférer les modes pédagogiques sur l'apprentissage que sur la formation continue, qui demande des ruptures de mode de transmission plus importantes. »

## La diversification des ressources propres : quelles options ?

### Développer la formation continue

Marc Saillard, chargé de l'AAP ASDESR (Accélération des stratégies de développement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, doté de 200 M€), revenait, le 11/07 sur les 44 projets retenus.

Parmi eux, 31 dossiers lauréats portent sur la formation continue. Les lauréats du volet FTLV (Formation tout au long de la vie) affichaient un CA de 265 M€ en 2021 et comptent le faire progresser à 392 M€ en 2033.

Le marché de la FTLV représente 13 Md€ en France. Cependant, la part de l'enseignement supérieur public dans ce marché n'est que de 400 M€, selon Marc Saillard.

Il signale que le jury de l'AAP ASDESR, composé de personnalités européennes, a pointé plusieurs faiblesses ou risques :

- **L'importance du marketing est souvent sous-estimée** dans les projets soumis. Pour améliorer leurs chances de succès, les établissements devraient encourager leur personnel à s'investir davantage dans les aspects marketing des projets.
- **Difficulté à recruter des compétences spécifiques.** Les établissements rencontrent des difficultés à recruter des compétences clés, notamment des ingénieurs pédagogiques. Cette carence en compétences techniques limite le potentiel des projets soumis.

### Le volet européen d'ASDESR : « Ne pas financer de lobbyistes à Bruxelles »

28 dossiers ont été financés par l'appel ASDESR (Accélération des stratégies de développement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche) pour développer la participation et le succès des universités françaises dans les appels à projets européens. Les lauréats entendent faire passer leur CA cumulé de 193 M€ à 456 M€.

« Le jury a noté que trop d'importance est accordée à la présence à Bruxelles et à la croyance en l'efficacité du lobbying. Ils ont recommandé à l'État de ne jamais financer de lobbyistes à Bruxelles », indique Marc Saillard.

## Le mécénat

En matière de mécénat, 16 projets ont été soumis à l'appel ASDESR, mais seulement huit ont été retenus.

« Le jury a estimé que la communauté française manque encore de maturité dans ce domaine », rapporte Marc Saillard. Au total, les lauréats de ce volet de l'appel réalisaient 14 M€ de CA en 2021 et espèrent atteindre 30 M€ en 2030.

Thomas Heckel, directeur de la fondation de l'Université de Strasbourg et des Hôpitaux universitaires de Strasbourg, confirme que « l'ESR reste le parent pauvre de la philanthropie ».

- « Il existe 5 600 fondations en France : 119 sont des fondations universitaires ou de coopération scientifique ou hospitalières, ce qui est relativement faible.
- La première cause pour laquelle on donne en France est la protection de l'enfance, la seconde est la protection animale, la recherche médicale est troisième.
- Il faut aller chercher les dons ! Pourquoi les gens donnent ? Parce qu'on le leur demande. »

Thomas Heckel souligne l'importance de doter une fondation d'une « raison d'être » : « Notre fondation existe depuis 13 ans, mais nous ne l'avons élaborée il y a seulement quelques semaines. Cela fait un bien fou, car cela permet aux personnels et administrateurs de définir simplement notre action.

Pendant longtemps, on se présentait de manière maladroite, en parlant trop de notre gouvernance et pas assez de ce qu'on faisait. Cet argumentaire est indispensable : je vous invite à interroger vos directeurs de fondation pour savoir s'ils en ont un.

Par ailleurs, en termes de sémantique, j'insiste toujours pour dire qu'une fondation collecte des dons, mais ne lève pas des fonds : nous ne sommes pas une start-up, le don est désintéressé. »

La fondation que dirige Thomas Heckel compte huit personnes, bientôt neuf. Elle collecte 4,5 M€ par an, pour un budget de 800 k€ dont 500 k€ de masse salariale. Elle prélève 12 % de frais de gestion sur chaque don.

### Thomas Heckel aux DGS : « Vous devriez donner »

*« Nous ne sommes pas aux États-Unis où il y a des dons de plus d'1 Md€ à des universités. Et où le fonds de réserve d'Harvard (dons capitalisés) est de 50 Md€. En France, nous sommes à des années lumières, mais peut être qu'on arrivera à rattraper un peu le chemin.*

*De notre côté, nous avons été accompagnés par un cabinet de conseil canadien qui s'appuie donc sur les méthodes nord-américaines, tout en les adaptant au contexte français.*

*Comme DGS vous devriez donner à votre fondation, même symboliquement, car personne n'est aussi bon ambassadeur que celui qui donne.*

*Vous avez un rôle indispensable vis-à-vis des personnels, des étudiants et de la société, donc rendez service et faites un don, d'autant que cela procure une vraie joie aux équipes. »*

## L'emprunt

Tanguy Desrousseaux, Head of Public sector & Infrastructure division, de la BEI (Banque européenne d'investissement) (Banque européenne d'investissement), indique que l'institution basée à Luxembourg « peut financer les investissements dont l'université est le promoteur et qui servent à améliorer les activités d'éducation et de recherche. Nous sommes intervenus dans le cadre du plan Campus, dont 13 universités ont bénéficié pour 1,3 Md€ ».

« Depuis, on se demande ce qu'on pourrait faire pour poursuivre cette dynamique. Nous avons commencé à prêter en direct (Sorbonne Université, Polytechnique et CentraleSupélec) », expose-t-il.

Et de déclarer aux DGS :

*« La porte vous est ouverte pour construire un prêt BEI. Si on peut identifier des ressources stables dans la durée, la BEI peut préfinancer un investissement qui permettra à l'établissement d'en tirer des bénéfices dans la durée. »*

La BEI finance du bâtimentaire, mais aussi des outils de formation, et surtout de la rénovation énergétique. « Ce sujet est peut-être un angle pour trouver le financement dont les établissements ont besoin pour répondre aux objectifs de décarbonation », dit Tanguy Desrousseaux.

« Le budget pour le projet de Centrale Supélec, consistant en une réhabilitation de bâtiments, est de 127 M€ pour lequel nous avons octroyé un prêt de 45 M€ sur 25 ans avec une période de cinq ans sans remboursement. C'est une durée longue et des conditions avantageuses, car la BEI emprunte sur les marchés avec la note AAA. »

La BEI se veut très vigilante sur la soutenabilité de l'investissement. « Quand on finance des lycées avec une région, des collèges avec un département, on le fait sur la base d'un plan pluriannuel d'investissement, et on regarde la capacité de remboursement, la durée du remboursement, etc. »

« Tous les établissements ne sont pas outillés, et donc nous proposons des prestations de conseils avec la prise en charge d'études de modélisation financière », précise-t-il.

© News Tank Éducation & Recherche - 2024 - **Code de la propriété intellectuelle** : « La contrefaçon (...) est punie de trois ans d'emprisonnement et de 300 000 euros d'amende. Est (...) un délit de contrefaçon toute reproduction, représentation ou diffusion, par quelque moyen que ce soit, d'une oeuvre de l'esprit en violation des droits de l'auteur. »