



# Caisse des Dépôts et Consignations

## Étude sur les fondations universitaires à l'étranger

*Synthèse de l'étude*

Réunion CPU du 18 juin 2009



 **ERNST & YOUNG**  
SOCIETE D'AVOCATS

Membre du réseau Ernst & Young Global Limited

# Les objectifs de l'étude

---

- ▶ Recenser et qualifier les modèles et pratiques de fondations en faveur de l'enseignement supérieur dans 10 pays, à travers :
  - ▶ Une description du secteur sur les 10 pays retenus (objet de l'étape 1)
  - ▶ Une étude approfondie de 10 fondations étrangères (objet de l'étape 2)
- ▶ Rapprocher les enseignements tirés de cette analyse des attentes clés exprimées par les 5 universités françaises pilotes
- ▶ Contribuer ainsi à l'émergence d'initiatives nouvelles au profit des établissements français, leur permettant :
  - ▶ de sécuriser leurs projets de fondations
  - ▶ de maximiser l'impact des futures fondations
  - ▶ d'optimiser le développement de leurs activités

# Ce que nous livre la description du secteur : des règles et pratiques communes aux différents pays ...

## Observées également en France

- ▶ Vocation et périmètre d'action
- ▶ Activités mises en oeuvre
- ▶ Personnalité juridique \*
- ▶ Régime fiscal avantageux pour les fondations et les donateurs

## Peu ou non observées en France

- ▶ Fondations universitaires à durée illimitée
- ▶ Règles de gouvernance peu contraignantes
- ▶ Absence de capital plancher ou montant plancher réduit (moins de 75 K€)
- ▶ Contribution forte des anciens élèves d'université aux ressources de la fondation (# Grandes Écoles)
- ▶ Possibilité de rémunération des dirigeants
- ▶ Intervention d'un commissaire aux comptes non obligatoire ou soumise à conditions

\* A l'exception de la fondation universitaire

## Dans le monde, au regard des pratiques françaises

## En France, au regard des pratiques internationales

- ▶ Des universités elles-mêmes fondations
- ▶ L'université non représentée dans la fondation
- ▶ Des fondations ne maîtrisant pas l'utilisation finale des fonds collectés
- ▶ Des fondations soutenant l'insertion et le développement professionnels des diplômés
- ▶ Un contrôle des fondations confié à une instance spécifique
- ▶ Prise en compte du mécénat de compétences dans le dispositif fiscal incitatif

# Ce que nous livre l'étude des 10 fondations étrangères

## 1. Un satisfecit global des dirigeants interrogés et un diagnostic partagé

- ▶ Un satisfecit global des dirigeants des fondations interrogées sur
  - ▶ La réalisation effective de leur mission
  - ▶ La réponse aux objectifs assignés, qui n'excluent pas des améliorations possibles et souhaitables
- ▶ ... reposant sur un diagnostic assez proche :

### **Les facteurs de réussite :**

- ▶ Un lien fort avec l'université, facteur de crédibilité
- ▶ La stabilité de l'équipe de la fondation
- ▶ Le recrutement et la fidélisation de profils expérimentés, notamment en levée de fonds
- ▶ Un réseau large d'anciens élèves
- ▶ L'implication du haut management de l'université
- ▶ La force du réseau de contacts (entreprises notamment)

### **Les principaux écueils rencontrés :**

- ▶ Des prévisions initiales de collecte de fonds surestimées, conséquence le plus souvent
  - ▶ de la sous-estimation des résistances culturelles à la levée de fonds, côté université et côté entreprises et donateurs
  - ▶ d'un territoire géographique à faible densité d'entreprises
- ▶ La concurrence entre fondations d'un même territoire géographique voire d'une même université
- ▶ Les résistances internes à l'université à la création d'une fondation
- ▶ Des dons majeurs « ratés » en l'absence d'écoute des donateurs

## 2. Un positionnement de la fondation choisi en fonction de la stratégie de l'Université mais aussi de la capacité à lever des fonds

---

- ▶ Un objet et des domaines et modes d'action définis avant tout pour soutenir la stratégie de l'Université, au cœur de la raison d'être de la fondation
- ▶ Mais une prise en compte, dans le choix du positionnement, du potentiel de levée des fonds, selon une logique « d'écoute du marché » intégrant :
  - ▶ La segmentation des publics à mobiliser
  - ▶ L'analyse des logiques de dons et des aspirations des publics ciblés, notamment les anciens élèves et les entreprises cibles
- ▶ Des actions et projets sélectionnés pour répondre à ces deux exigences :
  - ▶ Initiative de la fondation de Venise – projet immobilier regroupant l'offre de logement étudiant avec du logement social, accompagnée d'une offre de services communs
  - ▶ Des projets de création de galeries d'art dans les locaux de l'université
  - ▶ Financement de l'accès à l'éducation pour des élèves issus des milieux défavorisés

### 3. Un fonctionnement reposant sur une équipe dédiée légère et en lien très étroit avec l'Université

---

- ▶ Des fondations employeurs comprenant en majorité 1 à 7 salariés dont un directeur, intervenant sur trois grands processus clés (par ordre décroissant d'engagement) :
  - ▶ Communication et levée de fonds
  - ▶ « Gestion » de projets (susciter, sélectionner, suivre, évaluer)
  - ▶ Animation de la gouvernance et administration de la fondation
- ▶ Une position particulière de l'Université, au regard de sa position de membre fondateur et de bénéficiaire majeurs de la fondation
- ▶ Un lien statutaire fort matérialisé par
  - ▶ Une participation de l'Université à la gouvernance de la fondation
  - ▶ La mise à disposition de personnel de l'Université au profit de la fondation, soit facturée soit comptabilisée sous forme de dons de services fournis à la fondation
  - ▶ La prise en charge de certaines fonctions clés (levée de fonds, administratif) pour certaines fondations
- ▶ Un engagement bénévole des personnels et des étudiants de l'Université dans la réalisation des actions de la fondation, facteur clé de succès dans la construction d'une culture commune

## 4. Des relations avec les entreprises partenaires construites et consolidées dans la durée

---

- ▶ Deux niveaux de partenariats :
  - ▶ des **entreprises membres fondateurs**, associées comme tels à la gouvernance
    - ▶ choisies selon leur capacité d'une part à apporter des fonds substantiels à la fondation et d'autre part à mobiliser un réseau de contacts utiles
    - ▶ impliquées dans la fondation dès la phase projet
  - ▶ des **entreprises mécènes**
    - ▶ mobilisées dans le cadre d'une démarche de levée de fonds structurée, segmentée et le plus souvent offensive
- ▶ Une dualité de perceptions et de pratiques opposant
  - ▶ les fondations privilégiant le tissu économique local, et qui parfois peuvent en regretter l'étroitesse et/ou le manque de dynamisme
  - ▶ les fondations n'intégrant pas le critère géographique dans le ciblage de ses entreprises partenaires

## 5. Des fondations prenant largement appui sur les anciens élèves, extrêmement mobilisés dans la levée de fonds

---

- ▶ Les anciens élèves, cible prioritaire des fondations dans leur levée de fonds, pour trois raisons :
  - ▶ **Un public relativement plus aisé à mobiliser** car captif (ou a minima attaché à l'université) et aux données personnelles connues
  - ▶ **Un potentiel de dons important** par le nombre d'anciens et leur capacité de démultiplication, dans leur entreprise et/ou dans leur entourage
  - ▶ **Un levier utilisé par l'université pour construire et développer une identité forte** : la fondation, par sa communication ciblée, fédère les anciens autour d'un cadre identitaire commun
- ▶ Des leviers de mobilisation largement actionnés :
  - ▶ **Une représentation des anciens dans la gouvernance** de la fondation
  - ▶ **Une communication ciblée et continue** autour de supports dédiés de type annuaires, magazines, newsletters, extranet, afin de créer un lien qualitatif entre la fondation et les anciens élèves (notion de « friend raising »)
  - ▶ **Une valorisation forte** des anciens grands donateurs et/ou ambassadeurs au sein d'entreprises partenaires

## 6. Une pratique de levée de fonds largement ancrée dans le fonctionnement des fondations et reposant sur 5 leviers (1/2)

---

- ▶ Levier n°1 : professionnalisation de la démarche de levée de fonds
  - ▶ Recruter un responsable de développement très expérimenté
  - ▶ Former/spécialiser une équipe aux techniques de levée de fonds
- ▶ Levier n°2 : structuration de la relation donateurs
  - ▶ **Bien cibler les donateurs et leurs préoccupations** afin d'orienter les objectifs de la campagne
    - ▶ Planifier les dons futurs et ne pas ignorer les petits donateurs et mécènes « à potentiel », qui peuvent grâce à un accompagnement dans le temps devenir grands donateurs demain
    - ▶ Cibler le top management des entreprises « donateurs »
  - ▶ **Enregistrer toutes les informations** sur les donateurs et l'historique des contacts dans une base de données (traçabilité)
  - ▶ **Adopter une logique de « gestion de grands comptes »** (NB : 90% des dons sont effectués par 10% des donateurs, dans deux fondations)
    - ▶ Spécialiser une partie de l'équipe sur les grands donateurs
  - ▶ **Mettre en œuvre une approche « donateur = investisseur »** en
    - ▶ Intégrant les centres d'intérêt du donateur, étant entendu que celui-ci se sentira plus impliqué, donc plus généreux, sur des projets le concernant
    - ▶ valorisant les réalisations concrètes apportées par son don
    - ▶ établissant une relations sur le long terme

## 6. Une pratique de levée de fonds largement ancrée dans le fonctionnement des fondations et reposant sur 5 leviers (2/2)

---

- ▶ Levier n°3 : mobilisation en interne de l'université
  - ▶ Impliquer les membres de l'université dans les campagnes (président, professeurs, étudiants)
  - ▶ Pratiquer le « friend raising » (agir en sorte que les anciens élèves deviennent des « amis » de la fondation)
- ▶ Levier n°4 : communication offensive mais sincère
  - ▶ Pratiquer un lobbying continu auprès des institutions pouvant intervenir dans la vie de la fondation (État, collectivités, grandes entreprises ...)
  - ▶ S'appuyer sur la notoriété de l'université
  - ▶ Utiliser les médias et supports adaptés : ouvrage propre à chaque promotion de l'université (marquant ainsi une appartenance commune), magazine de l'université destiné aux anciens, newsletter personnalisée
- ▶ Levier n°5 : événementiel
  - ▶ Organiser des Téléthons, moyen efficace permettant à la fois de lever des fonds et à entretenir l'esprit d'appartenance des anciens à l'université
  - ▶ Organiser des campagnes massives de collecte de fonds