



**LES NOTES DE L'INSTITUT**

Jun 2011

## Financement de l'enseignement supérieur : quelle place pour les entreprises ?

par Pierre-André Chiappori



À la fois lieu de rencontres, centre de réflexion et pôle de formation, l'Institut de l'entreprise développe une vision de l'entreprise ouverte sur le monde et sur la société. Animé par des dirigeants d'entreprise, l'Institut de l'entreprise s'appuie sur un vaste réseau d'experts issus d'horizons variés. Au cœur de sa démarche figure la pédagogie des faits, nourrie par l'expérience de ses adhérents.

### **RÉFLEXION**

L'activité de réflexion se déploie autour des enjeux qui sont au cœur de la relation entre l'entreprise et son environnement. Pour diffuser ses analyses et ses propositions, l'Institut de l'entreprise privilégie trois canaux complémentaires : des rapports et des notes, le site internet Débat&co ([www.debateco.fr](http://www.debateco.fr)), et la revue *Sociétal*.

### **RENCONTRES**

Les différentes manifestations visent à alimenter la réflexion collective des adhérents de l'Institut de l'entreprise. Dirigeants d'entreprise, personnalités politiques, experts issus de l'entreprise ou du monde universitaire sont invités à s'exprimer à l'occasion de déjeuners-débats, de conférences et de colloques.

### **FORMATION**

L'Institut de l'entreprise développe des programmes visant à mieux faire connaître l'entreprise à des publics qui évoluent hors de celle-ci, mais qui sont amenés à interagir au quotidien avec elle. Ils s'adressent en particulier à quatre publics : les enseignants de Sciences Économiques et Sociales ; les élèves journalistes ; les fonctionnaires (inspecteurs des impôts, magistrats et inspecteurs du travail) ; les hauts potentiels à travers l'IHEE.

Créé en 1975, l'Institut de l'entreprise est une association qui regroupe plus de 120 adhérents – pour l'essentiel des grandes entreprises auxquelles s'ajoutent quelques établissements d'enseignement supérieur et quelques fédérations professionnelles.

**Pour en savoir plus :** [www.institut-entreprise.fr](http://www.institut-entreprise.fr)

# Financement de l'enseignement supérieur : quelle place pour les entreprises ?

par Pierre-André Chiappori, *E. Rowan and Barbara Steinschneider*  
*Professor of Economics, Columbia University.*



© Institut de l'entreprise, 2011

Tous droits de reproduction, de traduction, d'adaptation et d'exécution  
réservés pour tous les pays

Directeur de la publication : Frédéric Monlouis-Félicité, délégué général de l'Institut de l'entreprise

# SOMMAIRE

RÉSUMÉ .....	5
INTRODUCTION .....	7
<b>1. Financement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche : deux exemples étrangers .....</b>	<b>15</b>
1. LE ROYAUME-UNI : DÉSENGAGEMENT DE L'ÉTAT, RECOURS ACCRU AU PRIVÉ .....	15
2. LES ÉTATS-UNIS : UN PAYSAGE VARIÉ, UN FINANCEMENT PRIVÉ CRUCIAL POUR LES MEILLEURES UNIVERSITÉS .....	17
3. QUELQUES ÉLÉMENTS DE COMPARAISON INTERNATIONALE.....	23
<b>2 . Financement privé des universités et de la recherche : spécificités culturelles françaises .....</b>	<b>25</b>
1. UNE VISION ÉTATISTE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE .....	25
2. UNE MÉFIANCE VIS-À-VIS DU MARCHÉ .....	27
3. LA FORMATION DES CHEFS D'ENTREPRISE .....	28
4. LE DON DANS LA SOCIÉTÉ FRANÇAISE .....	29
<b>4. Les entreprises et le financement des universités : une révolution culturelle ? .....</b>	<b>31</b>
1. QUELLE MOTIVATION ? .....	31
2. ORGANISATION ET PERCEPTION .....	32

<b>5. Les universités et le financement privé :</b>	
<b>la route des mille li</b> .....	<b>35</b>
1. LE « PROBLÈME CULTUREL » .....	35
2. LES ANCIENS ÉLÈVES : UNE RESSOURCE INSUFFISAMMENT EXPLOITÉE .....	36
3. L'ORGANISATION DU <i>FUNDRAISING</i> .....	37
4. LA GOUVERNANCE DES UNIVERSITÉS .....	38
<b>6. Questions spécifiques</b> .....	<b>41</b>
1. DEUX MODÈLES DE FINANCEMENT .....	41
2. L'INDÉPENDANCE SCIENTIFIQUE .....	43
3. LES DISPOSITIFS DE COORDINATION .....	45
<b>7. Des évolutions structurelles nécessaires</b> .....	<b>47</b>
1. RÔLE DE L'ÉTAT : DES CHANGEMENTS GLOBAUX RESTENT SOUHAITABLES... .....	47
2. ... MAIS DE NOUVELLES RESSOURCES SONT INDISPENSABLES .....	49
3. UNIVERSITÉS : VERS PLUS DE PROFESSIONNALISME ? .....	52
CONCLUSION .....	55
LISTE DES CHEFS D'ENTREPRISE RENCONTRÉS .....	57
COMMENTAIRE DE VINCENT BERGER, PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ PARIS VII .....	58
ANNEXE 1 : Budget par étudiant des dix premières universités selon le classement de Shanghai .....	64
ANNEXE 2 : Les bonnes pratiques mises en place par les fondations dans leurs levées de fonds .....	66
ANNEXE 3 : Les bonnes pratiques mises en place par les décideurs dans leurs allocations de fonds .....	75
L'AUTEUR .....	81

# RÉSUMÉ

**S**'il est aujourd'hui admis que l'importance et la qualité de la recherche et de l'enseignement supérieur sont des enjeux majeurs pour les pays développés, le retard pris par la France dans ce domaine est particulièrement préoccupant.

Une des raisons de ce retard tient à des aspects budgétaires : comme l'illustrent les comparaisons internationales, la France souffre d'un sous-financement considérable de son système d'enseignement supérieur, et ce malgré l'effort important de remise à niveau budgétaire engagé par l'Etat au cours des dernières années. Dans un contexte de finances publiques tendues, la recherche et l'enseignement supérieur français ne pourront donc se passer, à moyen et long terme, d'une redéfinition de la structure de leurs ressources, incluant en premier lieu un recours accru aux financements privés.

La loi relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU) a posé en 2008 les fondements institutionnels d'une telle réforme en permettant aux universités de créer des fondations levant des fonds privés, notamment auprès des entreprises. À l'heure actuelle, les résultats restent cependant modestes : seuls 68 millions d'euros ont été levés depuis 2008, et les dons aux universités les mieux loties ne dépassent guère aujourd'hui 1% de leur budget.

S'appuyant sur une enquête auprès de dirigeants d'entreprise et d'établissements d'enseignement supérieur, le rapport du Professeur Chiappori souligne que la modestie de ces résultats tient en partie aux spécificités culturelles propres à notre pays : une vision étatique de l'enseignement supérieur et de la recherche qui a conduit l'opinion publique à percevoir ce dernier comme un service public, avec les effets pervers associés à une telle représentation ; une méfiance traditionnellement forte de cette opinion publique vis-à-vis du marché, qui rend plus vives qu'ailleurs les craintes d'une mainmise des intérêts « marchands » sur la production du savoir ; un système de sélection des élites qui rend ces dernières relativement indifférentes au sort de l'université et éloignées du monde de la recherche ; une pratique de la philanthropie peu développée en comparaison des pays anglo-saxons.

Ces éléments invitent à une véritable révolution culturelle, si l'on souhaite renforcer les liens entre les entreprises et les universités. Du côté des entreprises, cette révolution culturelle passe d'abord par une prise de conscience de la situation française en matière de recherche, que beaucoup d'entre elles ne semblent aujourd'hui percevoir que partiellement, alors qu'elle met directement en cause l'avenir à long terme de l'économie nationale ; elle passe aussi par l'explicitation de leur intérêt à agir, qui relève autant d'un intérêt bien compris que d'une affirmation de leur responsabilité sociale ; elle passe enfin par des aménagements organisationnels, qui visent à structurer les relations des entreprises avec les établissements d'enseignement supérieur. À cet égard, le rapport préconise la nomination d'un correspondant recherche/université qui fasse figure d'interlocuteur unique dans chaque entreprise, voire – quand c'est possible – la création d'une fondation d'entreprise qui porte la politique de cette dernière sur les enjeux de recherche et d'enseignement supérieur et serve de « hub » aux interlocuteurs issus des universités.

Du côté des universités, la culture des établissements doit évoluer, afin d'adopter une logique concurrentielle qui se distingue, voire s'oppose à la logique administrative publique qui leur est familière. Une réflexion approfondie sur la gouvernance doit être menée en s'inspirant des réflexions du rapport Aghion, qui propose de distinguer clairement instances exécutives, en charge des enjeux stratégiques et de gestion, et instances académiques, en charge des enjeux scientifiques et d'enseignement. Une telle séparation, comme l'illustre le cas américain, offrirait une garantie de l'indépendance scientifique des établissements et préviendrait tout risque de « marchandisation » du savoir et de la recherche. Enfin, un effort de professionnalisation doit être fait dans l'exercice des levées de fonds des établissements et la logique de « due diligence » doit prévaloir dans l'affectation et la gestion de ces fonds. Les entreprises pourraient offrir leur concours aux universités pour accompagner ces transformations, dès lors que mettre en place des structures et des instruments permettant d'optimiser le choix, la gestion et le suivi des investissements constitue une zone d'expertise évidente du secteur privé.

Au-delà, le rapport souligne que si l'implication financière des entreprises semble à moyen terme déterminante pour éviter que se creuse un retard excessif entre la recherche française et celle d'autres pays développés ou émergents, son impact serait d'autant plus fort qu'il pourrait se concentrer sur un petit nombre d'établissements d'excellence, parmi ceux qui se seraient le plus engagés dans les transformations rappelées précédemment.

# Introduction

Pour les économies développées, l'importance et la qualité de la recherche et de l'enseignement supérieur sont des enjeux majeurs. Comme le remarque le rapport « *Facing the challenge : The Lisbon strategy for growth and employment* », dit rapport Kok <sup>1</sup>, rédigé en 2004 à la demande de la Commission européenne :

*« The Lisbon European Council rightly recognized that Europe's future economic development would depend on its ability to create and grow high-value, innovative and research-based sectors capable of competing with the best in the world. »*

Parmi les principaux obstacles à cette ambition, le rapport souligne le retard pris par l'Europe vis-à-vis des États-Unis en matière de recherche :

*« Whether in patent applications, numbers of scientific researchers, universities' standing in international rankings, numbers of Nobel Prize winners or references in scientific papers, Europe trails the US. »*

Et réaffirme un objectif fondamental :

*« Europe needs to dramatically improve its attractiveness to researchers, as too many young scientists continue to leave Europe on graduating, notably for the US. Too few of the brightest and best from elsewhere in the world choose to live and work in Europe. »*

De fait, de nombreux travaux universitaires ont souligné le rôle de l'innovation en général, et de la recherche et du capital humain en particulier, dans la croissance

---

1. Le texte du rapport est accessible sur le site Web de la Commission : [http://ec.europa.eu/research/evaluations/pdf/archive/fp6-evidence-base/evaluation\\_studies\\_and\\_reports/evaluation\\_studies\\_and\\_reports\\_2004/the\\_lisbon\\_strategy\\_for\\_growth\\_and\\_employment\\_report\\_from\\_the\\_high\\_level\\_group.pdf](http://ec.europa.eu/research/evaluations/pdf/archive/fp6-evidence-base/evaluation_studies_and_reports/evaluation_studies_and_reports_2004/the_lisbon_strategy_for_growth_and_employment_report_from_the_high_level_group.pdf)

économique, spécialement pour les nations qui ne sont pas en phase de rattrapage technologique mais se situent au contraire à la frontière de l'efficacité productrice.

Dans cette perspective, le retard pris par l'Europe – et spécialement par la France – en matière d'enseignement supérieur et de recherche est particulièrement préoccupant. Dans les différents classements des principales universités mondiales, par exemple celui établi par l'université Jiao Tong de Shanghai <sup>2</sup>, la meilleure université française, Paris-VI, dépasse péniblement la 40<sup>e</sup> place, précédée dans la dernière édition par quatre établissements anglais, deux japonais, un suisse, et pas moins de trente et une universités nord-américaines, dont certaines (l'université du Colorado à Boulder, l'université de l'Illinois à Urbana-Champaign, l'université Washington à Saint Louis, l'université de Californie à Santa Barbara, l'université du Maryland à College Park...) sont largement inconnues du grand public français. Plus directement, sur les quatre-vingt-dix-sept lauréats du prix Nobel dans les matières scientifiques (physique, chimie, médecine, économie) des dix dernières années, soixante-six étaient en poste dans une institution américaine, contre dix au Royaume-Uni et quatre en France. Sur cet échantillon, près de la moitié des Nobel « américains » sont nés hors des États-Unis, ce qui montre bien le pouvoir d'attraction des talents qu'exercent les grandes universités américaines ; en revanche, *tous* les lauréats nés aux États-Unis y étaient en poste lors de leur nomination, et *tous* les lauréats issus d'institutions françaises, anglaises, allemandes ou japonaises étaient des nationaux, à une exception près <sup>3</sup>. Même en mathématiques, spécialité française par excellence, la liste des lauréats de la médaille Fields depuis 1994 comprend, *par nationalité*, six Français et six Russes contre un Américain. Mais si l'on retient le pays d'exercice actuel, le classement devient États-Unis sept, France six <sup>4</sup>.

Des indicateurs plus systématiques, tels que la part du pays dans les publications scientifiques mondiales ou l'indice d'impact des publications nationales, pour imparfaits qu'ils soient, racontent la même histoire. En 2008, la part de la France dans les publications est de 4,2 %, contre 5,7 % pour l'Allemagne et le Royaume-Uni et 24 % pour les États-Unis ; surtout, l'indice d'impact <sup>5</sup> n'est que de 1,01 par les publications

---

2. Academic Ranking of World Universities ; <http://www.arwu.org/>.

3. Le Britannique Christopher Pissarides, lauréat 2010 en économie, est d'origine chypriote.

4. *L'Archicube*, vol. 9, décembre 2010, p. 137.

5. L'indice d'impact est un indicateur qui mesure la part de citations reçues par les publications d'un acteur (un chercheur, une institution académique ou un pays) dans un temps et une référence donnés, rapportée à la part de ces publications dans la même référence. L'indice d'impact relatif est normalisé ; ainsi à l'échelle de la référence, cet indice est égal à 1. Lorsque l'indice est supérieur (respectivement inférieur) à 1, l'acteur a une meilleure (respectivement moins bonne) visibilité que la moyenne de la référence.

françaises, contre 1,20 pour les publications allemandes, 1,26 pour les britanniques et 1,47 pour les américaines <sup>6</sup>. Enfin, le déséquilibre est particulièrement clair dans certaines disciplines. Dans un ouvrage récent <sup>7</sup>, Philippe Even remarque que les dix meilleurs biologistes français expatriés – essentiellement aux États-Unis – publient, au plus haut niveau, autant que les sept cent cinquante chercheurs de l'Institut Pasteur, le meilleur centre national français. Comme le résume avec force Antoine Compagnon, professeur au Collège de France et à l'université Columbia de New York et fin connaisseur des deux systèmes, dans un récent article :

« Il faut vraiment se fermer au monde présent pour ignorer que notre enseignement supérieur et notre recherche sont médiocrement classés à l'échelle européenne et mondiale, et qu'ils figurent parmi les défis principaux pour l'avenir de la nation <sup>8</sup>. »

Parmi les raisons de ce décalage, les aspects budgétaires jouent un rôle important, quoique certainement pas exclusif. Comme nous le verrons, la France souffre d'un sous-financement considérable de son système d'enseignement supérieur. Malgré l'effort important de remise à niveau budgétaire engagé par l'État au cours des années récentes, la recherche et l'enseignement supérieur français ne pourront certainement pas se passer, à moyen et long terme, d'une redéfinition de la structure des ressources, incluant en premier lieu un recours accru aux financements privés. Ces changements font l'objet du présent rapport.

La récente loi relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU) a posé les bases d'une réforme d'ensemble du système d'enseignement supérieur ; elle permet notamment aux universités de créer des fondations levant des fonds privés <sup>9</sup>. Lors de sa conférence de presse du 14 janvier 2010, le président de la République a appelé à la mise en place d'un système de « contractualisation » permettant de drainer l'argent des entreprises pour contribuer au financement des universités – l'objectif étant de doubler les montants du grand emprunt affectés aux universités. Cependant, les résultats restent pour l'instant modestes : seuls 68 millions d'euros ont été levés

**6.** Sur ces indicateurs, voir le rapport détaillé de l'Observatoire des sciences et des techniques, [http://www.obs-ost.fr/fileadmin/medias/PDF/R10\\_Complet.pdf](http://www.obs-ost.fr/fileadmin/medias/PDF/R10_Complet.pdf)

**7.** *La Recherche biomédicale en danger*, Le Cherche Midi, Paris, 2010.

**8.** « Examen de rattrapage », *Le Débat*, n° 156, septembre-octobre 2009.

**9.** En réalité, l'innovation de la LRU ne porte pas tant sur le possible apport financier venant du privé (dans son article 26, la loi Faure de 1968 prévoyait déjà cette possibilité, toutefois peu suivie d'effets en pratique : « Les établissements publics à caractère scientifique et culturel disposent, pour l'accomplissement de leur mission, des équipements, personnels et crédits qui leur sont affectés par l'État. Ils disposent en outre d'autres ressources, provenant notamment de legs, donations et fondations, rémunérations de services, fonds de concours et subventions diverses. »), que par la défiscalisation de ces dons via la mise en place de fondations ( pour plus de détails, voir l'encadré des pages 13 et 14).

depuis 2008, et les dons aux universités les mieux loties ne dépassent guère aujourd'hui 1 % de leur budget<sup>10</sup>. À titre de comparaison, les plus grandes universités américaines reçoivent *chacune* plusieurs centaines de millions de dollars de dons par an, et le rendement du capital ainsi accumulé (*endowment*) représente jusqu'à 40 % de leur budget.

Le présent rapport, écrit à l'initiative de l'Institut de l'entreprise, a pour objet de présenter un bilan comparatif de ces évolutions, en les situant notamment par rapport aux pays anglo-saxons dont les établissements trustent les premières places des classements internationaux, et surtout de discuter quelques évolutions possibles à court et moyen terme. Il s'agit, dans le meilleur des cas, d'une réflexion préliminaire, dont le but est surtout d'apporter au débat des éléments factuels et de soulever quelques questions qui nous semblent incontournables ; en tout état de cause, une réflexion de plus grande ampleur reste indispensable. Nous avons, au cours de la rédaction du rapport, eu notamment l'occasion de recueillir les vues d'un certain nombre de chefs d'entreprise, dont une liste figure en annexe, ainsi que celles d'universitaires et chercheurs français et étrangers, y compris de présidents de grandes écoles (de commerce et d'ingénieurs).

Ajoutons deux *caveat* préliminaires. D'une part, nous ne considérons dans cette étude qu'un aspect des relations entre entreprises et système d'enseignement supérieur, centré sur la contribution du secteur privé au financement de l'enseignement supérieur et de la recherche en un sens très global. En particulier, les coopérations ponctuelles portant sur des projets précis – le plus souvent dans le domaine des sciences dures –, allant des bourses dites « Cifre » au financement de laboratoires communs CNRS-entreprise ou à l'exploitation jointe des brevets produits, sont des aspects certes essentiels, mais que nous laisserons délibérément de côté. Par ailleurs, nous tenterons d'englober dans notre tour d'horizon à la fois les universités proprement dites et le système des grandes écoles. Pour pertinente que soit la distinction entre ces deux types d'établissements dans l'analyse de la situation française – et nous y reviendrons –, la coexistence d'un système universitaire de masse et d'un petit nombre d'entités de taille beaucoup plus réduite, fonctionnant selon des principes différents, sinon opposés – sélection, frais de scolarité, etc. –, et surtout beaucoup moins liées au monde de la recherche, reste un particularisme national dont l'avenir est incertain. Les différenciations et les clivages entre établissements sont appelés à persister, voire à

---

**10.** Encore ce chiffre inclut-il les 33 millions levés en 2008 par la fondation de la Toulouse School of Economics, fondation de coopération scientifique issue de la loi de 2006 sur la recherche – et donc antérieure à la loi LRU.

s'accroître – ce sera d'ailleurs l'un des thèmes du présent rapport –, mais d'autres critères – visibilité locale, nationale ou internationale ; ouverture plus ou moins grande à la recherche ; vocation généraliste (universelle) ou spécialisation ; etc. – paraissent beaucoup plus pertinents que l'opposition universités-grandes écoles.

## Dispositifs légaux (1)

### Loi recherche 2006

Votée en 2006, la loi prévoyait un effort de 19,4 milliards d'euros sur la période 2005-2010, dont la plus grande partie devait alimenter les crédits de la mission interministérielle « Recherche et enseignement supérieur ».

La loi crée un Haut Conseil de la science et de la technologie auprès du président de la République, mais surtout favorise l'articulation entre acteurs privés et publics de la recherche, via :

- Les **Pôles de Recherche et d'Enseignement Supérieur** (PRES) regroupant établissements publics (CHU, établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel), mais aussi entreprises, associations et collectivités locales, françaises ou européennes.
  - ▶ *Les PRES ont pour but de créer des entités plus visibles, en particulier du point de vue des classements internationaux. Le but était de rapprocher universités, grandes écoles et organismes de recherche. La nature des participants admis à un PRES est assez large, la seule obligation étant qu'au moins un d'entre eux ait le statut d'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (par exemple une université).*
- Les **Réseaux Thématiques de Recherche Avancée** (RTRA).
- Les **Centres Thématiques de Recherche et de Soins** (CTRS).

La mise en place de ces nouvelles instances peut se faire soit sous la forme de groupements d'intérêt public, soit en adoptant une forme juridique innovante : l'EPCS (Établissement public de coopération scientifique), ou la fondation de coopération scientifique (de droit privé, régie par les dispositions applicables aux fondations).

- ▶ Les **fondations de coopération scientifique** sont des personnes morales de droit privé à but non lucratif, soumises aux règles des fondations reconnues d'utilité publique. Leur conseil d'administration comprend un représentant de chaque membre fondateur.
  - C'est la forme prise par les RTRA Toulouse School of Economics et École d'économie de Paris.
  - Sorbonne Universités (PRES), regroupant Paris-II, Paris-IV et Paris-VI, a également pris la forme d'une fondation de coopération scientifique.
  
- ▶ Les **établissements publics de coopération scientifique** sont des établissements publics. Le recteur d'académie siège au conseil d'administration. Ils sont habilités à délivrer des diplômes nationaux.
  - Les établissements publics de coopération scientifique sont des établissements publics. Le recteur d'académie siège au conseil d'administration. Ils sont habilités à délivrer des diplômes nationaux.
  - Paris Tech (PRES), regroupant douze grandes écoles d'ingénieurs et de commerce (dont Polytechnique, les Mines, les Ponts et Chaussées, HEC, etc.), revêt la forme d'un EPCS.

## Dispositifs légaux (2)

### Loi relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU, ou loi Péresse) 2007

- La loi réforme la gouvernance de l'université, redéfinit les compétences budgétaires et de gestion des universités.

S'agissant de la gouvernance, la loi modifie assez radicalement la composition du conseil d'administration en réduisant de près de moitié le nombre de membres et en introduisant une plus grande proportion de personnes extérieures à l'université (représentants du monde économique, des collectivités territoriales, etc.).

Par ailleurs, le président de l'université peut désormais employer des salariés en CDI ou en CDD pour des fonctions de toutes natures (enseignement, recherche, métiers techniques et administratifs) avec une importante liberté dans l'établissement du salaire. Des agents contractuels peuvent être recrutés pour une durée indéterminée (ils devaient être employés en CDD auparavant). Il peut également attribuer des primes au personnel.

Enfin, la commission de spécialistes qui présidait au recrutement d'enseignants-chercheurs est remplacée par un comité de sélection attaché à chaque poste à pourvoir, dont la composition est renouvelée par rapport à l'ancienne commission (au moins la moitié des membres doivent être extérieurs à l'université, chacun n'étant pas nécessairement spécialiste du domaine faisant l'objet de l'offre de poste).

- L'autonomie budgétaire et de gestion des ressources humaines est accessible sur demande, ou de plein droit, après un délai de cinq ans. Surtout, le budget de l'université peut être doté par des fonds privés. Si cette possibilité était déjà prévue dans la loi Faure de 1968, la nouveauté réside dans la défiscalisation des dons effectués au bénéfice des universités (66 % des dons sont déductibles de l'IR, à concurrence de 20 % du revenu imposable ; ou 60 % déductibles de l'IS à concurrence de 0,5 % du chiffre d'affaires.

La transmission des fonds à l'université peut se faire selon deux types de fondations :

► **Fondations universitaires, fondations partenariales**

- Les **fondations universitaires**, internes à l'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel ne sont pas dotées de personnalité morale. De fait, elles fonctionnent quasiment comme un service interne de l'université. En contrepartie, les fondations universitaires ne peuvent pas contracter en leur nom propre. Elles concernent les projets généraux de l'université : bourses, chaires, mobilité internationale. Il peut y en avoir plusieurs par université. Le capital de la fondation, sans minimum, n'est pas intégré au budget de l'université, mais les recettes et dépenses de la fondation figurent en annexe du budget de l'université.
- Les **fondations partenariales**, dotées d'une personnalité morale, disposent d'une large autonomie juridique et financière. Le cadre de leur mission est circonscrit à « une ou plusieurs œuvres d'intérêt général conformes aux missions de l'établissement » (création d'un institut de recherche ou d'un programme dédié à l'insertion professionnelle des étudiants). Leur régime est calqué sur la fondation d'entreprise, à ceci près qu'elles sont capables de bénéficier de donations, de legs, du dispositif du mécénat et des produits d'appel à la générosité publique. Elles s'appliquent aux EPSCP, aux EPST, et, depuis plus récemment, aux PRES. La contribution à une fondation partenariale ouvre droit aux mêmes réductions d'impôts que les fondations universitaires.

*Encadré rédigé par Antoine Lalliard*

# 1

## Financement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche : deux exemples étrangers

### 1. LE ROYAUME-UNI : DÉSENGAGEMENT DE L'ÉTAT, RECOURS ACCRU AU PRIVÉ <sup>1</sup>

Le Royaume-Uni compte cent soixante-six établissements universitaires, dont une seule université privée – l'université de Buckingham. Les statistiques de l'OCDE (*Education at a glance*), dont la version 2010 vient de paraître, donnent un aperçu de la décomposition public/privé dans leur financement agrégé, ce jusqu'en 2007.

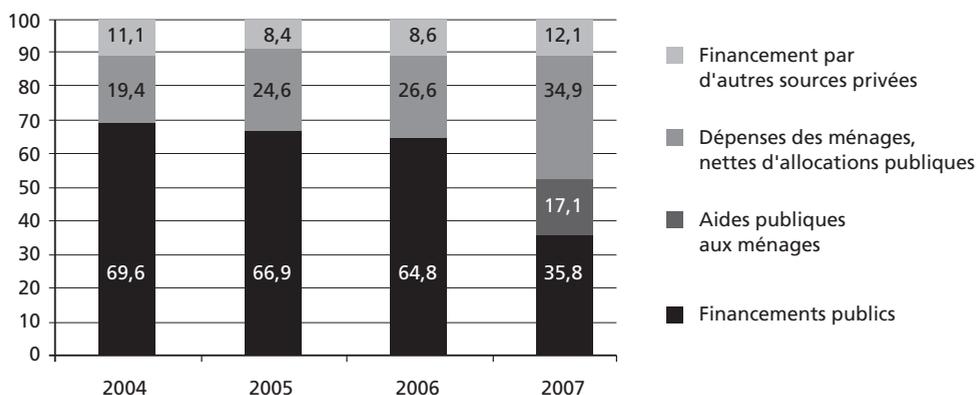
Trois caractéristiques majeures sont immédiatement perceptibles (voir *Fig. 1*). D'une part, le financement public « direct » ne représente actuellement qu'un tiers du total – et un peu moins de 55 % si l'on inclut le financement indirect que constitue l'aide publique aux ménages –, contre un pourcentage de l'ordre de 85 % en France ; inversement, le financement restant à la charge des ménages atteint 35 % – soit, en proportion des ressources des universités, près de cinq fois le taux de contribution des ménages en France. En second lieu, cette – relativement – faible participation du secteur public résulte d'une évolution récente ; en 2004 encore, les financements publics couvraient presque 70 % du total. Il y a donc volonté explicite du gouvernement britannique de se désengager partiellement du financement de l'enseignement supérieur, comme en témoigne l'accroissement considérable du montant des frais d'inscription à la rentrée universitaire 2006 – ils ont été multipliés par trois – ; la tendance a d'ailleurs été confirmée et amplifiée dans le budget récemment présenté par le nouveau Premier ministre, suscitant les réactions que l'on sait. Enfin, le financement par « d'autres sources privées », qui couvre notamment le financement provenant des

---

1. Cette sous-section reprend une note de travail rédigée par Antoine Lalliard.

entreprises, ne représente qu'une part faible (entre 8 et 12 %) du total, bien inférieure à celle observée aux États-Unis ; et le revenu du capital (*endowment*) dépasse à peine 2 % du budget.

**Figure 1 : Évolution 2004-2007 du financement de l'enseignement supérieur au Royaume-Uni (% du financement total)**



Source : OCDE, *Education at a glance, 2007-2010*

Cette structure générale de financement cache une relative diversité de situations. L'étude *Effort public et financement universitaire au Royaume-Uni, en France, et aux États-Unis* (Vincent Carpentier, colloque Matisse, 11 au 13 septembre 2006) cite les chiffres de 2004 pour huit universités britanniques. Ces chiffres, même anciens, donnent une idée de la dispersion du poids de chaque contributeur.

	<b>Financement étatique (%)</b>	<b>Frais d'inscription (%)</b>	<b>Recherche publique (%)</b>	<b>Recherche privée (%)</b>	<b>Donations (%)</b>	<b>Autres financements privés (%)</b>
Oxford	32	11	14	21	7	15
Cambridge	31	12	16	21	11	12
Nottingham	29	25	13	17	0	22
Loughborough	37	18	12	12	1	23
Reading	34	21	10	8	3	24
Leeds	35	21	12	7	1	20
UCL	30	14	13	12	1	21
Édimbourg	36	14	15	21	3	20
Moyenne RU	39	23	8	8	2	19

Source : HESA (2004)

Ajoutons enfin que les contributions publiques aux universités dépendent étroitement des performances de celles-ci, mesurées par un système d'évaluation complexe et rigoureux prenant notamment en compte la qualité de la recherche. De plus, le système est totalement transparent et explicitement concurrentiel, ce qui fournit des incitations fortes à la qualité. Cet accent mis sur la concurrence et l'évaluation explique, au moins en partie, que le Royaume-Uni devance nettement la France en matière de performances scientifiques, malgré des dépenses totales de R&D proportionnellement inférieures (1,82 % du PNB contre 2,04 % pour la France).

## 2. LES ÉTATS-UNIS : UN PAYSAGE VARIÉ, UN FINANCEMENT PRIVÉ CRUCIAL POUR LES MEILLEURES UNIVERSITÉS

En 2008-2009, le système d'enseignement post-baccalauréat américain comprenait 4 409 établissements <sup>2</sup>. Sur ce total, 1 676 étaient publics, dépendant le plus souvent des États, et 2 733 privés, dont 1 647 avaient un statut sans but lucratif (*non profit*). Environ 2 700 établissements fournissaient une formation d'au moins quatre ans après le baccalauréat ; les quelque 1 700 restants n'offraient qu'une formation en deux ans. Enfin, les établissements classés comme produisant un « très haut niveau de recherche »

<sup>2</sup>. Les données de cette section proviennent, sauf indication contraire, du *National Center for Education Statistics* de l'*United States Department of Education* (<http://nces.ed.gov>).

étaient au nombre de quatre-vingt-seize, soit moins de 3 % du total ; quasiment toutes les universités connues internationalement appartiennent à cette catégorie. Il est au demeurant intéressant de noter que sur ces quatre-vingt-seize universités constituant l'aristocratie du système, pas moins de soixante-trois – soit près des deux tiers – sont publiques<sup>3</sup> ; en 2007, elles accueillait presque 2 millions d'étudiants contre un demi-million d'étudiants pour les trente-trois universités de l'élite privée, sur un total général d'environ 18 millions d'étudiants.

Cette diversité du paysage américain se traduit par une grande disparité de moyens et de structures financières entre les établissements. Ainsi, en 2007, le budget par étudiant, pour les institutions « bac + 4 et au-delà » s'élevait en moyenne à 37 000 dollars pour les universités publiques, ce qui les place nettement au-dessus des grandes écoles françaises les mieux dotées – et à presque trois fois la moyenne des universités françaises. Pour les universités privées, la moyenne est de 62 000 dollars, et atteint 210 000 dollars pour les universités privées à très haut niveau de recherche<sup>4</sup> – soit cinq à sept fois les établissements français les plus riches, et plus de dix fois la moyenne des universités françaises, même si les comparaisons sont quelque peu délicates<sup>5</sup>.

Plus directement pertinente pour notre étude est la structure des revenus ; celle-ci est détaillée dans les trois graphiques suivants (voir *Fig. 2a, 2b et 2c*) pour l'année 2007, la dernière pour laquelle les chiffres sont disponibles. Les contrastes sont clairs. Sur le budget d'une université publique, le financement public direct (venant essentiellement de l'État d'implantation) représente un quart du budget ; s'y ajoute la part des ressources liées aux contrats de recherche financés par les grands organismes fédéraux (NSF, NIH, etc.), pour un total de l'ordre de 45 %. Les frais de scolarité nets (*tuition*s) représentent 18 % des ressources, et le rendement du capital (*endowment*) un peu moins de 10 %. Pour la moyenne des universités privées, les *tuition*s sont beaucoup plus importantes, à 36 % du budget ; mais leur part descend à 16 % pour les universités à forte composante de recherche – non que les montants soient plus

---

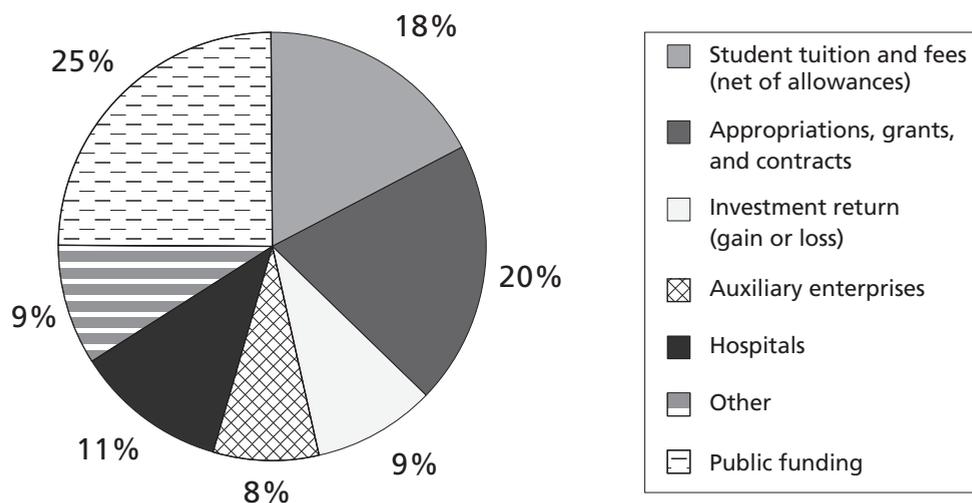
3. Sur les universités publiques américaines, voir notamment les excellentes études de Bernard Belloc sur les systèmes de Californie et du Wisconsin, parues dans *L'Académie au pays du capital*, PUF, 2011.

4. Source : *National Center for Education Statistics*, [http://nces.ed.gov/programs/digest/d09/tables/td09\\_356.asp](http://nces.ed.gov/programs/digest/d09/tables/td09_356.asp).

5. Du fait des impératifs de la comptabilité publique, le budget d'une université française est spécifique à l'établissement *stricto sensu* ; il n'englobe pas, pas exemple, les laboratoires dépendant d'un autre organisme (CNRS, INSERM, etc.), même si ceux-ci sont physiquement rattachés à l'université et sont en fait part intégrante de la recherche qui y est menée. Des chiffres consolidés ne sont pas, à notre connaissance, disponibles, au moins au niveau national.

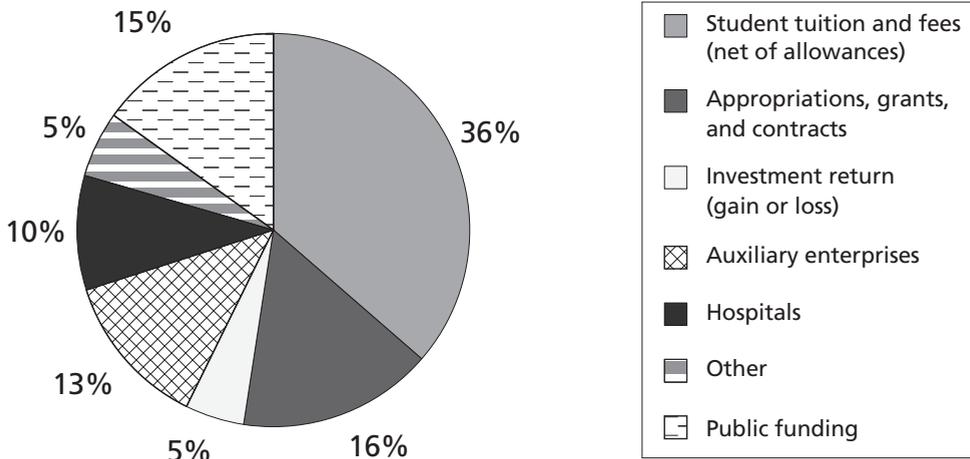
faibles<sup>6</sup>, mais ils se rapportent à un budget proportionnellement beaucoup plus important. Pour ces établissements, le financement privé (hors *tuitions*) représente 26 % du budget, provenant soit des revenus du capital (11 % du total), soit de contrats de recherche avec des fondations privées. Ajoutons enfin que l'hétérogénéité demeure la règle même à l'intérieur des catégories. Par exemple, les revenus de l'*endowment* représentent 8 % du budget de l'université de Chicago et 13 % de celui de Columbia, contre 45 % pour Yale ou Princeton et 35 % pour Harvard ; et l'*endowment* par étudiant représentait, en 2006, 240 000 dollars à Columbia, mais 1 900 000 dollars à Princeton.

**Figure 2a : Universités publiques Bac+4, 2007**

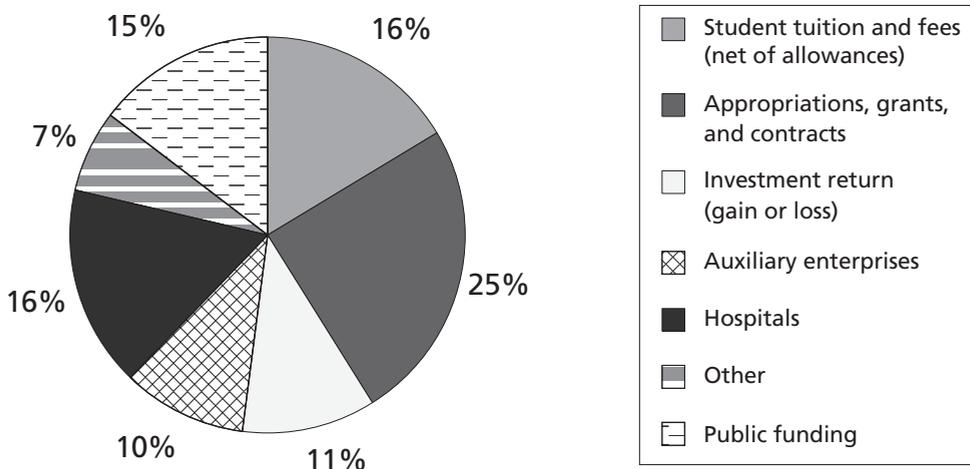


6. À titre d'exemple, le montant net des *tuitions* (déduction faite des bourses) représente, par étudiant d'une grande université de recherche privée, plus que le budget total d'une université française.

**Figure 2b : Universités privées Bac+4, 2007**



**Figure 2c : Universités privées, forte recherche, 2007**



Source : National Center for Education Statistics

La dualité dotation/contrats de recherche avec des fondations privées doit être soulignée. Si une part du financement privé de l'enseignement supérieur et de la recherche américains prend la forme de dotations directes au capital, une contribution tout aussi importante provient des grandes fondations privées qui jouent un rôle fondamental dans le financement de l'enseignement supérieur et dans celui de la recherche et pratiquent en général une politique d'appel d'offres et de sélection scientifique des projets proche de celle des grandes agences fédérales. Leur rôle est doublement bénéfique ; non seulement elles accroissent, parfois de façon spectaculaire, les ressources disponibles, mais elles créent une concurrence bienvenue entre financeurs. Le financement exclusif de la recherche par un petit nombre d'agences nationales spécialisées (NIH pour la biologie et la médecine, NSF pour les autres sciences) pourrait mettre en danger l'indispensable diversité de la recherche, le biais d'un comité de sélection contre un type d'approche pouvant dans un scénario du pire conduire à la stagnation de la ligne de recherche correspondante. De ce point de vue, la concurrence entre financeurs est une raison majeure de la vitalité de la recherche américaine.

Quant aux contributions à l'*endowment*, elles suivent des règles précises. Elles peuvent être fléchées : un donateur peut exiger que sa contribution finance exclusivement des études sur les maladies orphelines ou la philosophie grecque – son souhait sera respecté, et compte lui sera rendu de l'utilisation des fonds. En revanche, les décisions purement scientifiques – quel professeur nommer ?, quels projets financer ?, etc. – sont du ressort *exclusif* des chercheurs eux-mêmes ; il serait impensable que le donateur intervienne dans ces choix. Ce souci d'indépendance scientifique se retrouve d'ailleurs dans le système de gouvernance des grandes universités américaines ; le lecteur est renvoyé au rapport sur « L'excellence universitaire : leçons des expériences internationales » (Philippe Aghion) pour une description précise.

Enfin, il est essentiel de souligner que, dans les deux cas, le financement vient pour l'essentiel de *particuliers* et non d'entreprises<sup>7</sup>. Deux schémas classiques sont possibles. Dans l'un, un *alumnus* – ancien élève – fait à titre personnel un don à son *alma mater* – don qui peut aller de quelques centaines de dollars à plusieurs centaines de millions ; dans le second cas, un bâtiment, voire une école professionnelle entière por-

---

7. La part des entreprises dans le financement de la recherche universitaire n'était que de 4,2 % en 2006 ; voir notamment Pierre Gervais, « Université et entreprise : l'histoire d'un malentendu, à propos du " modèle américain " de financement de la recherche », *La Vie des idées*, 2008, <http://www.laviedesidees.fr>.

tera alors son nom <sup>8</sup>. Un format fréquent est celui de la *Named Chair*, correspondant en général à un don compris entre un et trois millions selon les établissements, qui sera attribuée à un professeur particulièrement prestigieux ; le donateur recevra alors un rapport régulier sur les activités et les distinctions du récipiendaire, qui fera systématiquement suivre son nom de celui de la chaire. À la différence des chaires françaises, le financement d'une *Named Chair* va toujours à l'*endowment*, et ne finance pas des activités de recherche spécifiques. Second schéma : la création d'une fondation au nom du donateur, qui financera un enseignement ou des recherches sur un ou des thèmes précis de façon « horizontale », au sens où tout établissement pourra bénéficier d'un soutien pourvu que le projet présenté ait été retenu par le comité scientifique. C'est le cas des fondations Bill and Melinda Gates, mais aussi Paul Getty, Robert Wood Johnson, Rockefeller, Andrew Mellon et de bien d'autres dont les noms constituent un gotha des grandes fortunes américaines des cent cinquante dernières années.

En résumé, on peut retenir de cette présentation très rapide du système américain les points suivants :

- Grande diversité des institutions – un nombre très élevé d'établissements, dont la plupart se concentrent largement ou exclusivement sur l'enseignement.
- Concentration des moyens de recherche, dont l'essentiel s'effectue dans une poignée d'établissements de très haut niveau.
- Grande variabilité des budgets, même rapportés au nombre d'étudiants, et des structures de financements.

Cependant, quelques caractéristiques communes sont à dégager :

- La part du financement public y est toujours limitée, même dans les universités publiques.
- Les frais de scolarité représentent une fraction de l'ordre de 20 % du budget dans les universités publiques, et près du double dans les universités privées, à l'exception des plus actives sur le front de la recherche.

---

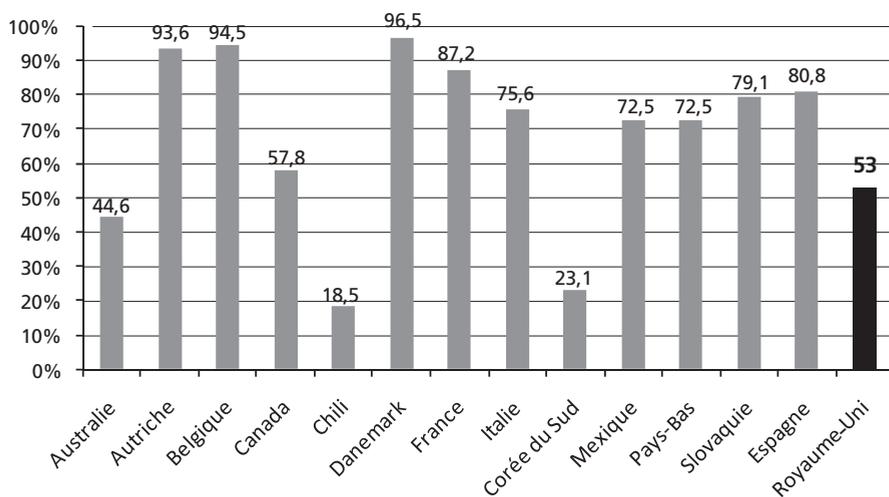
**8.** En 2008, David Booth, *alumnus* de la Business School de l'université de Chicago, a donné 300 millions de dollars à son *alma mater*, qui porte désormais son nom. L'année précédente, l'université Columbia avait reçu de son *alumnus* John Kruge un don de 400 millions de dollars pour financer des bourses aux étudiants d'origine modeste ; et ce don n'était que le quatrième plus élevé jamais reçu par un établissement d'enseignement supérieur américain. Pour mémoire, le plus gros don reçu par l'École polytechnique de la part d'un de ses anciens élèves était de 5 millions d'euros. Source : « Les grandes écoles ont une longueur d'avance », *Les Échos*, 23 octobre 2009.

- Le financement privé joue un rôle important, particulièrement dans les universités d'élite, et prend à la fois la forme de dons directs à l'université et celle de subventions de recherche accordées par des fondations privées.
- Enfin, le financement privé est pour l'essentiel le fait de particuliers et non d'entreprises.

### 3. QUELQUES ÉLÉMENTS DE COMPARAISON INTERNATIONALE

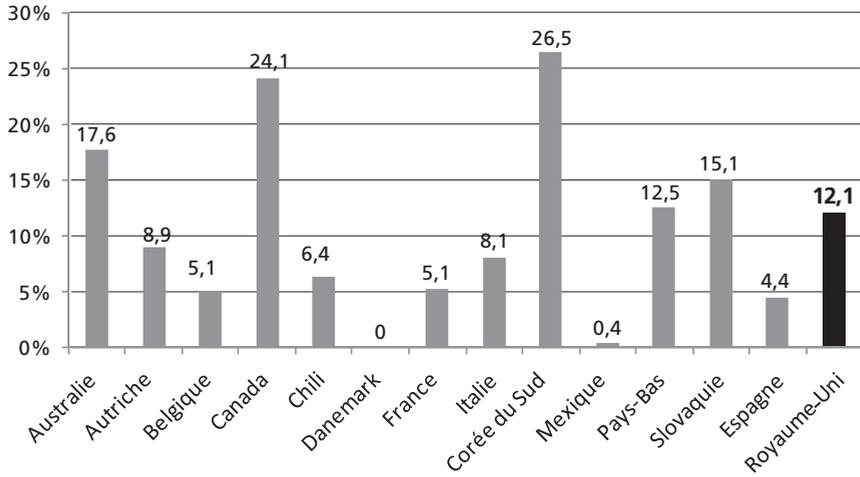
Enfin, le récent rapport de l'OCDE présente quelques éléments de comparaison internationale qu'il est utile de reprendre brièvement. Les Fig. 3 et 4 montrent la part du secteur public et celle du privé dans le financement de l'enseignement supérieur pour différents pays de l'OCDE. Les pays d'Europe continentale, et particulièrement la France, se distinguent par une part publique très élevée et une participation faible du secteur privé – hors frais de scolarité –, à l'inverse du monde anglo-saxon et surtout des pays d'Extrême-Orient – Japon, Corée –, où plus de 70 % des étudiants sont inscrits dans le secteur privé <sup>9</sup>.

**Figure 3 : Contribution totale du secteur public au financement de l'enseignement supérieur (aides aux ménages incluses)**



9. Voir notamment les études de l'Unesco, <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001831/183168f.pdf> et <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001831/183174e.pdf>

**Figure 4 : Contribution du secteur privé, hors ménages, au financement de l'enseignement supérieur**



Source : OCDE, *Education at a glance*, 2010

# 2

## Financement privé des universités et de la recherche : spécificités culturelles françaises

**N**ulle analyse du financement privé des universités ne peut faire l'impasse sur certaines spécificités culturelles françaises qui encadrent et conditionnent tout débat public sur le sujet. Sans prétendre à l'exhaustivité, on peut mentionner quelques aspects particulièrement marquants.

### 1. UNE VISION ÉTATISTE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

Dans la représentation sociale la plus répandue en France, l'enseignement supérieur et la recherche relèvent des fonctions régaliennes de l'État. On pourrait s'interroger sur les origines de cette vision, sans doute plus liée au poids de l'histoire qu'à une quelconque justification objective – l'enseignement supérieur ne présente que peu des caractéristiques d'un bien public, et son financement par l'État est probablement antiredistributif. Mais elle s'inscrit à la fois dans la tradition et dans les faits. Les exemples d'universités au moins partiellement privées sont très rares – et les succès encore plus –, et les plus connues des grandes écoles gardent en général un lien avec le public – ou le parapublic.

Il s'agit donc d'une contrainte lourde et dont les implications sont multiples. En premier lieu, la gratuité des études supérieures est largement perçue, notamment – mais pas seulement – par ses bénéficiaires, comme un droit plus ou moins imprescriptible ; la hausse des frais de scolarité, pourtant étonnamment faibles en comparaison des pratiques internationales, est du coup vue comme contredisant le principe même du service public. En compensation, le niveau des attentes du public, qu'il s'agisse des moyens matériels ou de l'efficacité du fonctionnement, est relativement bas ; les uni-

versités font partie de l'administration et l'on est du coup prêt à en accepter le cas échéant un niveau de médiocrité des moyens ou d'inefficacité bureaucratique que l'on ne tolérerait pas de son banquier ou de son assureur. Les rémunérations des enseignants-chercheurs relèvent d'une logique similaire ; fonctionnaires, ils sont rémunérés selon la grille générale de la fonction publique, ce qui produit des salaires souvent inférieurs – et parfois de beaucoup – au *quart* des montants versés dans les grandes universités de recherche américaines, au moins dans les secteurs les plus demandés. Enfin, les anciens étudiants d'une université française n'éprouvent que très rarement, vis-à-vis de leur institution d'origine, l'attachement qu'a un diplômé américain pour son *alma mater* ; après tout, l'université n'a fait que remplir sa mission de service public, et c'est à l'État français que devrait aller la reconnaissance – pour autant qu'elle existe.

En second lieu, la tradition centralisatrice française a conduit, pour les universités, à une considérable homogénéisation de la gestion, à la quasi-disparition de toute concurrence entre établissements, et surtout au développement du mythe selon lequel toutes les universités seraient égales en qualité et en performances. La disparité des établissements d'enseignement supérieur est reconnue comme une évidence outre-Atlantique ; elle est institutionnalisée au Royaume-Uni, notamment dans les systèmes d'évaluation qui conditionnent l'allocation des ressources publiques ; en France, au contraire, elle était, jusqu'à récemment, au mieux absente des discours officiels, et au pire niée ou dénoncée comme contraire aux grands principes de la République. Cet aveuglement peut poser problème, non seulement parce qu'il sert de prétexte à l'interdiction de toute sélection à l'entrée dans l'université, mais aussi parce que ni la structure de financement ni les obligations respectives d'enseignement et de recherche ne devraient être identiques pour tous les établissements, comme les exemples britannique et américain le montrent clairement. Irréaliste, donc inefficace, le mythe a de plus pour effet de pousser à un nivellement vers le bas, au moins dans la vision qu'a le grand public des universités ; toute anecdote sur la faible productivité de tel ou tel chercheur vient renforcer un scepticisme général, et souvent remarquablement injuste, sur la qualité d'ensemble de la recherche française, perçue comme uniforme. Il tend enfin à justifier et à pérenniser une autre spécificité française, à savoir la coexistence du système universitaire général et d'un système de grandes écoles hautement sélectif et concurrentiel, mais trop souvent séparé des activités de recherche. Tout se passe comme si une partie de l'élite de la nation, consciente des lacunes et des contradictions du système universitaire proprement dit, s'en remettait à une structure parallèle pour se reproduire – en un sens explicitement bourdieusien –, tout en entonnant pour la galerie le chœur de l'excellence de l'université à la française et en condamnant dans

ses discours officiels les pratiques mêmes – sélection à l'entrée, concentration des moyens, compétition et classement des établissements, frais de scolarité – qu'elle réclame par ailleurs pour l'éducation de ses propres enfants.

Enfin, la représentation sociale dominante selon laquelle les universités relèvent, nécessairement et par nature, de la sphère publique se traduit chez beaucoup de chefs d'entreprise par une réticence forte vis-à-vis d'une contribution à leur financement. En bonne logique économique, les dépenses publiques sont financées par l'impôt, et les dirigeants des entreprises les plus performantes ont le sentiment d'en payer beaucoup. D'où un désintérêt fréquent, que l'on pourrait résumer par l'antienne : « On a déjà donné. »

## 2. UNE MÉFIANCE VIS-À-VIS DU MARCHÉ

Cet étatisme reflète et renforce une autre caractéristique de l'*ethos* national, une méfiance instinctive à l'égard du marché. Les sondages le montrent : des pays occidentaux, la France est celui où une affirmation comme « le marché est la meilleure forme d'organisation économique » rencontre le moins de suffrages. D'où une réticence à l'établissement de frais de scolarité conçus comme le prix d'un service, et plus généralement à toute notion de concurrence entre établissements – avec, à nouveau, l'exception notable des grandes écoles, où compétition et classements, des étudiants comme des établissements, sont part intégrante des mœurs.

De ce fait, la relation entre universités et secteur privé a souvent eu tendance, dans le passé, à se situer à la limite du psychodrame. Les entreprises et les particuliers hésitaient à verser une contribution à ce qu'elles suspectaient d'être un tonneau des Danaïdes – soupçon qui, vu les structures de gouvernance de beaucoup d'établissements, n'était pas toujours sans fondement. Des progrès récents ont été accomplis sur ce plan, notamment grâce à la création de fondations universitaires, sur lesquelles nous reviendrons ; mais le poids du passé reste important, en particulier dans la perception des chefs d'entreprise rencontrés. Symétriquement, tout financement privé tendait – et tend encore, au moins dans une part du public universitaire – à soulever des accusations de « marchandisation du savoir », ce qui dans un certain contexte français est l'équivalent d'un procès en sorcellerie <sup>10</sup>. Non pas, d'ailleurs, que la question

---

10. Le genre n'est d'ailleurs pas exclusivement français ; aux États-Unis, voir par exemple L. C. Soley, *Leasing the Ivory Tower : the Corporate Takeover of Academia*, Boston, South End Press, 1995 ; G. D. White et F. C. Hauck, *Campus, Inc., Corporate Power in the Ivory Tower*, Amherst, Prometheus Book, 2000 ; et J. Washburn, *University, Inc., The Corporate Corruption of American Higher Education*, New York, Basic Books, 2005, références mentionnées par Pierre Gervais (*op. cit.*).

de l'indépendance scientifique des universités soit secondaire ; elle revêt au contraire une importance cruciale, et appelle une solution en termes de gouvernance – nous reviendrons sur ce point.

### 3. LA FORMATION DES CHEFS D'ENTREPRISE

La dualité entre universités et grandes écoles a un impact de long terme sur les relations entre entreprises et universités. Les chefs d'entreprise, comme d'ailleurs les hauts fonctionnaires, sont dans leur grande majorité issus des grandes écoles ; ils n'ont eu de ce fait que peu de familiarité avec le système universitaire, et plus généralement avec le monde de la recherche. Des carrières comme celles de Ben Bernanke, professeur à Princeton avant de diriger la Réserve fédérale, de Larry Summers, universitaire reconnu – distingué notamment par le *John Bates Clark Award* – puis secrétaire au Trésor sous Clinton et conseiller économique d'Obama avant de revenir à Harvard, ou encore de Mervyn King, passé de la *London School of Economics* à la tête de la Banque d'Angleterre, sont monnaie courante dans le monde anglo-saxon, mais difficilement concevables en France. Sergueï Brin et Larry Page, cofondateurs de Google, ont pu côtoyer, lors de leur doctorat à Stanford, la fine fleur de la recherche américaine ; leurs équivalents français – pour autant qu'il en existe – auraient plus de chance d'être anciens élèves d'une école d'ingénieurs ou de commerce, et de n'avoir eu que peu de contacts avec des chercheurs durant leur scolarité.

De ce fait, une véritable barrière culturelle existe entre les deux mondes. Les chefs d'entreprise ont de la recherche, et particulièrement de la recherche fondamentale, une perception quelque peu extérieure ; ils ont souvent du mal à en saisir la logique, le mode de fonctionnement, et aussi l'importance – il est intéressant de noter au demeurant que cette analyse nous a été soumise au cours de nos entretiens par des présidents d'universités ou de grandes écoles, mais aussi par des dirigeants d'entreprise. Le retard pris par la recherche française dans certains domaines a beau être décrit un peu partout, beaucoup de chefs d'entreprises peinent à percevoir sa gravité. Et, inversement, le monde de l'entreprise est perçu par beaucoup de chercheurs comme parallèle au leur, au sens géométrique du terme ; trop souvent, les deux univers coexistent sans avoir beaucoup l'occasion de se rencontrer.

## 4. LE DON DANS LA SOCIÉTÉ FRANÇAISE

En dernier lieu, une comparaison franco-américaine ne saurait omettre les différences frappantes dans les relations vis-à-vis du don<sup>11</sup>. Aux États-Unis, la réussite sociale se manifeste aussi par la générosité philanthropique ; donner, de façon souvent spectaculaire mais parfois anonyme, est un devoir moral indissociable du succès. André Lévy-Lang parle joliment, à ce sujet, de la règle des « 90-10 ». Aux États-Unis, un milliardaire donnera volontiers les neuf dixièmes de sa fortune à une fondation créée à son nom, et n'en laissera qu'un dixième à ses enfants. En France, c'est l'inverse : faire don d'un dixième de sa fortune est la marque d'une générosité inhabituelle, confinant à la prodigalité. Ce fait est d'autant plus important qu'aux États-Unis le financement privé est surtout, on l'a dit, le fait de particuliers. Cette spécificité américaine sera sans doute difficile à transposer totalement en France, au moins dans les mêmes proportions<sup>12</sup>. Il reste que les réseaux d'anciens étudiants constituent une source de financement potentiellement considérable, et presque totalement inexploitée à l'heure actuelle – à quelques exceptions près sur lesquelles nous reviendrons.

---

**11.** À cet égard, il n'est pas inintéressant de remarquer que la première entreprise à profiter des dispositions ouvertes par la loi LRU n'était autre que... Microsoft, qui a contribué pour 180 000 euros à la fondation de l'université Lyon-I.

**12.** On peut toutefois mentionner des exemples non américains. Ainsi, en 2006, l'université internationale de Brême a reçu 200 millions d'euros d'une fondation créée par Klaus Jacobs, fondateur de Jacobs Suchard et président et CEO d'Adecco. L'établissement a été rebaptisé du nom de son bienfaiteur (source : [http://www.nytimes.com/2006/11/08/education/08germany.html?\\_r=1](http://www.nytimes.com/2006/11/08/education/08germany.html?_r=1)). De même, un rapport de l'Unesco (<http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001831/183174e.pdf>, p. 43) fait état d'un très rapide développement de la culture philanthropique en Asie. L'université (publique) de Shantou a ainsi reçu au total plus de 2 milliards HKD de Li Ka Shing, un tycoon de Hong Kong ; et le gouvernement de Hong Kong, qui a lancé au début des années 2000 une campagne de financement de l'enseignement supérieur, a réussi à attirer 11 milliards HKD de dons privés pour 4 milliards HKD de fonds publics.



# 3

## Les entreprises et le financement des universités : une révolution culturelle ?

### 1. QUELLE MOTIVATION ?

S'agissant du financement privé des universités et de la recherche, le discours des chefs d'entreprise – ou du moins de la minorité d'entre eux qui acceptent le sujet comme légitime – se construit autour de deux visions. L'une est celle de l'intérêt bien compris : il y a pour les entreprises un avantage direct à créer des liens privilégiés avec les établissements d'enseignement supérieur et de recherche – ou au moins avec certains d'entre eux –, à la fois pour s'assurer un flux régulier d'embauche de haut niveau et, de façon moins précise mais tout aussi importante, pour créer et maintenir un écosystème de liens et d'interactions avec les institutions où la recherche est performante, et avec les gens qui la font. De plus, les avantages en termes d'image peuvent apparaître comme non négligeables – qu'il s'agisse de l'image globale de l'entreprise, de la perception qu'en ont les embauchés potentiels, ou de la matérialisation d'un ancrage géographique local –, ce dernier aspect pouvant se révéler particulièrement motivant pour les entreprises de taille moyenne <sup>13</sup>.

La seconde vision repose sur l'affirmation d'une *responsabilité sociale* de l'entreprise. Dans cette perspective, défendue notamment par Henri de Castries, président-directeur général d'Axa, maintenir la France aux premiers rangs internationaux en matière de recherche devrait constituer une priorité nationale, une grande cause pour laquelle, en outre, les entreprises ont une vraie légitimité, spécialement dans leur domaine de compétence. Cette conception ne signifie évidemment pas que les entreprises doivent renoncer à percevoir les bénéfices directs de leur mécénat, tels qu'évoqués plus haut. Mais à cet intérêt immédiat doit s'ajouter la poursuite d'un intérêt plus général, de nature avant tout collective.

---

**13.** Ainsi, l'université de Clermont-Ferrand-I a fait entrer le président du holding Limagrain dans son conseil d'administration. Limagrain est l'une des vingt-cinq entreprises – avec Michelin, Crédit Agricole, Centre France, Fidal, etc. – partenaires de la fondation de l'université, lancée en avril 2008.

Ces visions, à l'évidence, se sont en rien exclusives. Beaucoup d'entreprises ont déjà compris l'intérêt de collaborations poussées avec les meilleures unités de recherche ; pour ne citer qu'un exemple, le laboratoire d'Albert Fert, dernier Nobel français en physique, a mené sur une longue période une collaboration fructueuse avec Thalès. Même si de telles collaborations spécifiques dépassent l'objet du présent rapport, le mécénat bien pensé a pour corollaire des contacts réguliers, y compris informels, entre l'entreprise et les chercheurs financés ; il est clair que ces contacts sont potentiellement bénéfiques aux deux parties. Dans le même temps, il semble indispensable que la motivation des partenaires venus du privé dépasse leur simple intérêt immédiat. Sans une mobilisation globale, fondée au moins en partie sur des considérations de bien commun, il est peu probable que les sommes perçues soient à la hauteur des besoins. Comme tout financement privé d'un intérêt collectif, une telle mobilisation est vulnérable aux effets de passager clandestin – on se félicite d'autant plus de l'existence de l'initiative que d'autres en supportent les coûts. Pour dépasser cet écueil, un mouvement d'ensemble structuré est certainement indispensable.

## 2. ORGANISATION ET PERCEPTION

Les chefs d'entreprise interrogés ont été nombreux à souligner les aménagements internes, notamment organisationnels, nécessaires pour faciliter la relation avec les universités. Cette relation, si elle n'est pas déjà dans la culture de l'entreprise – et dans son organigramme –, soulève des questions nouvelles. Par exemple, qui doit se charger d'une demande émanant d'un établissement universitaire, et qui atterrit sur le bureau du P-DG : les ressources humaines, la R&D, la communication ? En l'absence d'un correspondant interne clairement désigné, la demande court le risque de se perdre dans les circuits internes et de disparaître de l'attention du dirigeant, même bien intentionné. Une solution, au moins pour les grandes entreprises, serait la nomination d'un correspondant recherche/université.

Plus coûteuse, mais aussi plus riche de possibilités, est la création d'une fondation d'entreprise (FE), largement facilitée par les dernières réformes. La fondation peut avoir deux buts. À minima, elle peut servir de « *hub* » pour les relations avec les établissements de recherche et d'enseignement supérieur, centralisant les demandes, établissant et maintenant des liens, gérant les projets, et proposant au comité exécutif une vision d'ensemble de la stratégie de l'entreprise dans ce domaine ; à ces responsabilités pourrait être adjointe le cas échéant une activité de veille technolo-

gique, qui en est le complément naturel. Dans une perspective plus ambitieuse, la fondation relève de la même logique que ses homologues d'outre-Atlantique ; dotée d'un budget propre, voire d'un capital, elle finance des activités de recherche dans certains domaines spécifiques, sur la base d'appels d'offres et de sélection des projets par un comité scientifique indépendant. Le coût en est plus élevé, parfois dans des proportions importantes. Cependant, les bénéfices sont également supérieurs ; ils vont de l'assurance, pour l'entreprise, de ne financer que des projets de haute qualité à l'extension du réseau relationnel scientifique, qui peut dans l'idéal couvrir l'ensemble des meilleurs centres de recherche nationaux, voire européens, dans des domaines donnés. S'y ajoute le bénéfice collectif d'un accroissement de la concurrence, tant entre établissements – qui sont en compétition pour l'attribution des financements – qu'entre financeurs – dont nous avons vanté les avantages dans le cas américain. Les premières chaires de recherche, créées dans les années 1990 par la FFSA à l'initiative de Denis Kessler, suivaient cette logique – les financements contractuels étant notamment attribués par appel d'offres – ; la création, récente et particulièrement réussie, du Fonds AXA pour la recherche constitue en un sens l'aboutissement d'une telle démarche.

### **Les chaires FFSA et le Fonds AXA pour la recherche**

#### **Chaires FFSA**

*La Fédération française des sociétés d'assurance a été l'un des premiers organismes à financer directement la recherche par le biais de chaires. Les premières chaires, au nombre de trois, ont été créées en 1992 par appel à projets ; les trois offres retenues avaient été soumises par l'université Paris-X Nanterre, le laboratoire Delta associé à l'École normale supérieure et à l'Ensaë, et l'Idei de Toulouse. Le financement, de l'ordre de un million de francs par an et par chaire, a été renouvelé par la suite, toujours sur procédure d'appel à projets.*

#### **Fond AXA pour la recherche**

*L'assureur AXA a créé en 2008 le Fonds AXA pour la recherche. L'institution participe au financement de la recherche scientifique dans des domaines touchant à la compréhension et à la maîtrise des risques susceptibles de peser sur les individus et les sociétés. Le Fonds AXA concentre son attention sur trois thèmes : les risques liés à la vie (longévité, risques biomédicaux...), les risques socio-économiques et les risques environnementaux.*

*L'aspect pécuniaire de son intervention est décliné via différentes modalités : l'attribution de chaires, permanentes ou à durée fixée (trois à cinq chaires doivent être attribuées en 2011, pour des montants unitaires pouvant atteindre 3 millions d'euros) ; des appels à projets pour chercheurs déjà en poste dans une institution de recherche (cinq à dix allocations pour un budget total d'environ 2 millions d'euros) ; et enfin des bourses doctorales et postdoctorales (en tout environ soixante allocations d'un montant unitaire de 120 000 euros), auxquelles s'ajoutent une demi-douzaine de contrats Cifre. Le montant quinquennal à répartir entre 2008 et 2012 s'élève à 100 millions d'euros, dont 48 ont déjà été attribués. Au 31 décembre 2010, 53 % des sommes allouées l'ont été à des individus ou institutions français.*

*Pour un détail du fonctionnement du fonds AXA pour la recherche, voir annexe n°3.*

# 4

## Les universités et le financement privé : la route des mille li

### 1. LE « PROBLÈME CULTUREL »

Les universités, à la suite des grandes écoles, ont commencé, certaines depuis quelque temps déjà, à s'ouvrir aux échanges avec les entreprises. Cette ouverture ne va pas sans difficultés et comporte clairement une phase d'apprentissage. L'organisation interne des établissements n'est pas toujours adaptée aux relations souhaitées. Un chef d'entreprise racontait avoir, il y a quelques années, envoyé un chèque à un établissement universitaire. Le chèque lui fut retourné, accompagné d'une note expliquant qu'il avait été impossible de l'encaisser, « le plan comptable n'ayant pas de ligne à cet effet ». La nature publique des universités apporte son lot de contraintes, dont la moindre n'est pas l'absence de comptabilité analytique. De ce point de vue, la création de fondations universitaires, facilitée et encouragée par les textes récents, constitue un progrès notable.

Mais, plus profondément, c'est la culture même des établissements qui doit évoluer. Les chefs d'entreprise rencontrés mentionnent souvent la lenteur et la complexité de certaines procédures – ou inversement leur absence – ; l'ignorance de la logique de « *due diligence* » ; la difficulté à formuler une réflexion stratégique consistante et de long terme ; et généralement l'absence d'une « culture d'efficacité » – en témoignent par exemple les interminables conseils d'administration où sont discutées à la fois des orientations stratégiques fondamentales et quantité de décisions de portée infinitésimale. Sur ce point, Nicolas Chanut, président-directeur général d'Exane, souligne l'importance de l'aide que peuvent apporter les entreprises, pour peu que des dirigeants du plus haut niveau s'investissent réellement dans cette mission.

## 2. LES ANCIENS ÉLÈVES : UNE RESSOURCE INSUFFISAMMENT EXPLOITÉE

Dans les établissements américains, le réseau des anciens (*alumni*) est une ressource fondamentale, cultivée et exploitée comme telle. Les grandes universités, mais aussi leurs écoles professionnelles – *Law School, Business School, etc.* –, gèrent une liste exhaustive et constamment remise à jour de leurs anciens étudiants. Un contact permanent est maintenu, par le biais de messages, revues internes, manifestations diverses ; des « clubs » sont créés à l'étranger. La gestion du réseau d'anciens est une activité hautement spécialisée, confiée à des équipes professionnelles de très bon niveau, qui sauront qui contacter pour financer toute initiative. Un sous-ensemble d'anciens, choisis à la fois sur leur fortune personnelle et sur leur attachement à l'université, font l'objet d'une attention spéciale : manifestations et rencontres exclusives, contacts personnels, possibilité de rencontrer étudiants ou chercheurs, etc. L'auteur a eu l'occasion de participer à plusieurs événements de ce type, par exemple lors de l'attribution du prix Nobel à un chercheur de l'université. Le professionnalisme de leur organisation est impressionnant, digne des meilleures directions de la communication du marché : timing précis, choix du lieu – souvent la résidence d'un *alumnus* jouant les hôtes –, documentation préalable complète sur tous les invités, préparation des interventions. Tout au long des opérations, les responsables ont une idée très exacte du montant précis qu'ils vont demander à chaque participant, et de l'initiative que ce montant soutiendra. Enfin, les très gros donateurs sont « gérés » directement par le président de l'université – et c'est l'une de ses responsabilités les plus importantes.

En comparaison de la redoutable efficacité de ces machines de guerre, les universités françaises font pâle figure. La plupart ne disposent même pas d'une liste à jour de leurs anciens étudiants, avec lesquels elles ne maintiennent quasiment aucun contact ; au mieux, le suivi est assuré par une secrétaire, dont il ne correspond qu'à une partie des responsabilités. Si les grandes écoles tirent beaucoup mieux leur épingle du jeu, les progrès sont récents, et les disparités énormes. Les établissements les plus avancés dans cette direction – les grandes écoles de commerce et d'ingénieurs, Dauphine, quelques universités (Strasbourg, Bordeaux...) – n'ont réellement entamé leurs efforts qu'au cours des dernières années ; et même dans ce cas, les équipes restent légères.

Au total, le sentiment dominant est que le réseau d'anciens étudiants constitue une ressource souvent peu ou pas exploitée ; progresser sur ce front nécessitera, de la part de la majorité des établissements, des investissements bien supérieurs à ceux actuellement engagés.

### 3. L'ORGANISATION DU *FUNDRAISING*

La même remarque peut être faite, de façon plus générale, au niveau de toute l'activité de *fundraising* des établissements. Les dirigeants d'entreprise rencontrés insistent invariablement sur le manque de professionnalisme de beaucoup de leurs interlocuteurs. Les structures sont souvent faibles, parfois quasiment inexistantes. Les responsabilités confiées, aux États-Unis, à des équipes étoffées – souvent plusieurs centaines de personnes –, hautement spécialisées, disposant de moyens importants et conduites par des professionnels de talent – et rémunérés comme tels –, sont trop souvent exercées dans les établissements français par des bénévoles, assistés au mieux d'une équipe sous-dimensionnée. Et, trop souvent, l'implication des principaux dirigeants de l'université, à commencer par le président, est insuffisante – comme si le caractère absolument prioritaire de cette activité, évident aux yeux du président d'une université américaine, n'était pas toujours perçu par son homologue français. Du coup, même quand l'initiative vient de l'entreprise, elle rencontre souvent une réponse molle, voire inexistante.

La création de fondations universitaires est cependant en train de modifier profondément le paysage. De plus en plus d'universités créent ou ont créé des fondations <sup>14</sup>, qui ont à la fois des objectifs clairs – au nombre desquels la levée de fonds – et des équipes. Dans certains cas, les universités sont aidées dans leur campagne par des dirigeants d'entreprise, en activité ou retraités ; ainsi de Henri Lachmann, président du conseil de surveillance de Schneider Electric, actuellement président du comité de campagne de la fondation de l'université de Strasbourg, mais aussi de Daniel Bernard – ancien président-directeur général de Carrefour – à HEC, de Thierry Morin – ancien président-directeur général de Valeo – à Dauphine, de Jean-René Fourtou – président du Conseil de surveillance de Vivendi – à Bordeaux, et de quelques autres. Ces personnalités apportent à la fois une crédibilité, un réseau relationnel et des méthodes d'organisation qui améliorent grandement l'efficacité des mécanismes.

**14.** En février 2010, vingt-deux fondations – quatorze universitaires et huit partenariales – avaient vu le jour et trente et une étaient en projet suite à la loi LRU, auxquelles il faut ajouter les fondations de PSE et TSE (source : *La Tribune*). Le site du ministère de l'enseignement supérieur comptabilise trente-deux fondations – vingt-deux universitaires et dix partenariales, mais ne donne pas le nombre de celles qui sont en projet (<http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/pid21581/l-autonomie-des-universites.html>).

## 4. LA GOUVERNANCE DES UNIVERSITÉS

Dans la plupart des entretiens avec des chefs d'entreprise, la notion de gouvernance des établissements revient comme l'un des problèmes majeurs rencontrés par les entreprises. Lorsqu'elle envisage une contribution financière, l'entreprise appliquera la même logique de « *due diligence* » que pour tout investissement ; elle prendra en compte le plan stratégique, les risques, la capacité de l'établissement à gérer les fonds et les utiliser de façon optimale, à rendre compte de leur utilisation, etc. Le système de gouvernance des universités *stricto sensu* est rarement compatible avec ces exigences. La structure même du conseil d'administration, qui fait une part importante à des représentants internes élus avant tout sur une logique professionnelle ou syndicale, et son horizon, nécessairement limité, ne favorisent ni la définition d'une stratégie de long terme ni sa mise en œuvre volontariste et efficace. Par ailleurs, le fait que la même structure décide en dernier ressort à la fois de questions stratégiques et de problèmes purement scientifiques pose naturellement question : si une représentation plus importante du monde extra-universitaire est certainement souhaitable, elle peut soulever de délicats problèmes d'indépendance scientifique. La solution américaine repose sur une dichotomie claire entre le *Board of Trustee*, en charge des aspects stratégiques, et des instances académiques – sénat, comités *ad hoc*, etc. – qui conseillent le président et le *provost* sur les questions scientifiques au sens large. Le lecteur est renvoyé au rapport Aghion pour une analyse précise de ces mécanismes; il y trouvera aussi une discussion de leur application au cas français.

Là encore, les fondations universitaires ont un rôle central à jouer. Une restructuration d'ensemble de la gouvernance des universités est une réforme nécessaire, mais lourde et politiquement périlleuse ; sa mise en place dans un avenir proche est pour le moins incertaine. En revanche, les fondations offrent une flexibilité beaucoup plus grande ; les équiper d'un mode de gouvernance approprié constitue un objectif parfaitement réalisable. Ainsi, des établissements comme la Paris School of Economics (PSE) ou la Toulouse School of Economics (TSE) se sont dotés d'une structure de gouvernance remarquablement adaptée. De façon peu surprenante, TSE et PSE constituent justement des succès en matière de financement privé, avec des *endowments* d'origine privée de plusieurs dizaines de millions.

## Le rapport Aghion

Dans son rapport d'étape de janvier 2010, le groupe d'étude présidé par Philippe Aghion, prenant acte du décrochage de l'Europe par rapport aux États-Unis en matière d'enseignement supérieur et de recherche, souligne qu'un effort pécuniaire doit aller de pair avec une plus grande autonomie (financière, pédagogique et de gestion des ressources humaines) des centres de recherche et un effort de développement des mécanismes d'incitation, ce dernier point permettant de mettre en regard attribution de ressources et exigence de résultats. La gouvernance des institutions de recherche doit permettre de garantir une vision de long terme dans l'attribution des moyens, favoriser l'approche *bottom up* par des appels à projets, et assurer l'implication de la communauté scientifique dans le pilotage des initiatives.

À cet égard, l'analyse des meilleures pratiques étrangères montre que s'il n'existe pas un modèle unique de gouvernance, l'excellence universitaire repose sur la mise en place d'une gouvernance équilibrée entre légitimités exécutives et académiques à travers :

- un conseil d'administration (*Board of trustees*) resserré, largement composé de personnalités externes, qui désigne un président doté de pouvoirs étendus, lequel est responsable devant lui ;
- une instance académique (Sénat) large, véritable force de proposition en matière scientifique et pédagogique, qui conseille le président, ainsi que des comités *ad hoc* (enseignants-chercheurs internes et externes) qui décident ou non d'entériner les propositions de nominations ou de promotions d'enseignants-chercheurs émanant des départements ou *graduate schools*.

### **La structure de gouvernance de TSE**

L'École d'économie de Toulouse – ou Toulouse School of Economics (TSE) – est un réseau de trois laboratoires de recherche rassemblant cent cinquante chercheurs en interaction fine avec les acteurs du monde économique, les sujets abordés intéressant directement les acteurs privés (entreprises) et publics (établissements publics, ministères) du monde économique. L'institution accueille un cycle complet d'études (licence, master, doctorat). 80 % de ses cent dix doctorants sont étrangers.

L'École est dotée d'un système de gouvernance spécifique, propre à éviter les blocages connus dans les universités à fonctionnement traditionnel.

- Un conseil scientifique, rassemblant seize personnalités de la recherche économique (dont douze étrangers) autour d'un président, émet des avis au conseil d'administration.

- Le conseil d'administration décide des orientations suivies par l'École. Il rassemble cinq représentants des institutions fondatrices de TSE (Toulouse-I, CNRS, Inra, EHESS), cinq chefs de grandes entreprises associées (BNPP, Exane, GDF Suez, Crédit Agricole et France Télécom) et quatre personnalités universitaires (dont un chercheur à TSE).

- Une commission de pilotage, en charge de la gestion administrative, scientifique et pédagogique de l'École, applique les décisions du conseil d'administration.

La question de la structure de gouvernance des établissements d'enseignement supérieur dépasse clairement le cadre du présent rapport ; tout au plus peut-on souligner son importance cruciale. Une chose paraît claire : dans un avenir proche, ne pourront compter sur un financement significatif de la part du secteur privé que les institutions possédant une structure de gouvernance adaptée – ce qui suppose notamment une représentation des entreprises et de personnalités extérieures incontestables dans un comité d'orientation stratégique qui pourrait constituer un équivalent français du *Board of trustees* américain –, présentant un projet caractérisé par une vraie logique scientifique et capable de rendre compte de façon précise de l'utilisation des fonds reçus.

# 5

## Questions spécifiques

**A**u cours de nos discussions avec les responsables, universitaires et chefs d'entreprise, sont apparues quelques questions spécifiques qu'il est utile de mentionner brièvement. En premier lieu, il convient de souligner que l'apport potentiel des entreprises aux établissements d'enseignement supérieur n'est pas uniquement financier. Dans un contexte de compétition internationale tendue, les universités devront acquérir une culture concurrentielle qui se distingue de la logique administrative publique qui leur est familière, voire s'y oppose. Il leur sera indispensable de se doter des compétences et surtout des structures nécessaires pour mener une réflexion stratégique, définir et implémenter une meilleure gouvernance, lever et gérer des fonds privés, et, généralement, acquérir une culture d'efficacité. Sur tous ces points, les entreprises privées ont une expertise et un savoir-faire irremplaçable, et un partenariat bien défini pourrait largement faciliter la transition culturelle. Soulignons aussi qu'un tel partenariat requiert, de la part des entreprises, un investissement réel de cadres très supérieurs.

### 1. DEUX MODÈLES DE FINANCEMENT

En second lieu, deux modèles de financement sont apparus. L'un se fonde sur le développement de « rapports privilégiés » entre l'entreprise et une institution bien choisie, les contributions financières constituant l'un des aspects des échanges entre les parties ; les chaires « à la française » présentent souvent des exemples de ce type de relations. L'autre modèle a pour objet de soutenir et développer la recherche dans des secteurs ou sur des sujets précis, mais de façon « horizontale », sans limiter a priori l'identité du ou des bénéficiaires potentiels ; il s'agit alors « d'aider la recherche plutôt que d'aider l'institutionnel », selon l'expression d'Henri de Castries. Les deux modèles, d'ailleurs nullement exclusifs, y compris au sein d'un même groupe, ont leurs avantages, et il paraît important qu'ils continuent de coexister.

Plus concrètement, la forme spécifique des contributions financières mérite réflexion. Un format qui paraît susciter beaucoup d'intérêt est celui de la chaire « à la française » qui se distingue assez radicalement des chaires anglo-saxonnes. Il s'agit en général d'une relation contractuelle établie pour une durée courte – trois à cinq ans –, finançant un enseignement ou une recherche sur un sujet précis. Les chaires présentent pour l'entreprise un avantage majeur : elles ne l'engagent que pour une durée limitée, permettant de faire, à échéance, le point sur les résultats et de décider alors d'un éventuel prolongement. De ce point de vue, une chaire constitue une première relation, qui donnera l'occasion aux deux parties de se connaître. De plus, l'entreprise conserve en général un contrôle assez direct sur le contenu, ce qui évite pour l'essentiel les problèmes de gouvernance mentionnés plus haut.

Il faut cependant souligner que ces financements contractuels courts, pour populaires qu'ils soient, ne résolvent qu'une partie des problèmes rencontrés par les établissements les plus exposés à la concurrence internationale, et que leur utilité marginale diminue rapidement. Dans bien des cas, l'université doit, pour rester compétitive, s'engager dans des initiatives à horizon lointain, et donc avoir l'assurance de disposer sur le long terme des ressources correspondantes ; le financement court offert par les chaires est difficilement compatible avec une stratégie de ce type, sauf à pratiquer ce que les banques nomment la « transformation » – c'est-à-dire le financement d'emplois longs par des ressources courtes –, avec les risques inhérents à l'exercice. Pour ne citer qu'un exemple, l'une des difficultés majeures d'un centre de recherche français est souvent d'attirer des chercheurs *permanents* du plus haut niveau, faute d'offrir des salaires compétitifs – en pratique, le salaire français de base, tel que fixé par la grille de la fonction publique, représente dans certaines disciplines moins du quart du montant pratiqué dans les grandes universités de recherche américaine, et la moitié d'un salaire suisse ou allemand. Les meilleures institutions françaises offrent donc des compléments de salaire, pour lesquelles les ressources additionnelles, notamment privées, jouent un rôle crucial. Mais au niveau professoral, les chercheurs sont en général recrutés sur contrats « *tenured* », c'est-à-dire d'emploi à vie ; il est donc nécessaire, pour une institution française, de s'engager à *long terme* sur ces compléments de salaire – et une chaire de trois ans potentiellement renouvelable n'est tout simplement pas une ressource adaptée.

Ces remarques soulignent un point crucial mais souvent oublié : pour acquérir une compétitivité internationale, les meilleurs établissements ne peuvent se contenter de financements courts. L'existence d'un capital (*endowment*), appartenant en propre à l'établissement et dont le rendement contribue au budget, est une condition indispensable. Les meilleurs centres de recherche (TSE, PSE, IHES, etc.) ont d'ailleurs bien perçu cet

impératif et se sont engagés dans des campagnes de construction d'un *endowment*. Mais la réceptivité des entreprises est alors beaucoup plus difficile à construire, d'autant que les sommes en question sont non négligeables<sup>15</sup> ; elle requiert une relation de confiance déjà établie et, surtout, une gouvernance irréprochable. Aux États-Unis, le développement de l'*endowment* repose à la fois sur des contacts permanents avec le pool de donateurs existants ou potentiels et sur des campagnes intensives, de durée limitée, à l'objectif chiffré ambitieux (« lever trois milliards de dollars en trois ans ») ; la communication grand public autour de la campagne intervient en général quelques mois après son lancement, ce qui permet de faire état des fonds déjà recueillis, et le cas échéant d'ajuster l'objectif aux premières réalisations. En France, le modèle de la campagne de levée de fonds a été utilisé avec succès par plusieurs établissements. Il pourrait cependant se conjuguer avec une approche plus graduelle ; par exemple, lors des créations de chaires, l'accord initial pourrait prévoir qu'une part du financement aille à l'*endowment*. En tout état de cause, la construction d'un *endowment* est une opération de longue haleine ; Harvard a mis des décennies, sinon des siècles, à accumuler ses quelques trente milliards de dollars, et Princeton ses deux millions d'*endowment* par étudiant. En France, même un *endowment* comme celui de TSE – de l'ordre d'une soixantaine de millions – apporte, au taux de 5 % généralement retenu, environ trois millions par an au budget de l'institution, soit un montant qui, bien que non négligeable, reste modeste à l'échelle internationale.

## 2. L'INDÉPENDANCE SCIENTIFIQUE

Toute contribution financière des entreprises à un établissement d'enseignement supérieur soulève inévitablement des inquiétudes relatives à une éventuelle « marchandisation du savoir ». Celles-ci sont de deux ordres. D'une part, il est nécessaire de concilier les impératifs d'*accountability* et d'indépendance scientifique. Un donateur peut légitimement demander que des comptes lui soient rendus sur l'utilisation des fonds qu'il a versés. En revanche, que les décisions de nature purement scientifique – quel chercheur recruter ? quelle recherche mettre en place ? – restent du ressort exclusif des savants eux-mêmes est un impératif sur lequel il est impossible de transiger, sauf à mettre en danger le processus d'innovation inhérent à toute activité de recherche. Sur ce point, l'exemple américain est riche d'enseignements. L'utilisation des fonds est définie *ex ante* de façon générale ; lorsqu'il verse une contribution, le

---

15. Par exemple, dans l'*endowment* de TSE, environ trente millions d'euros viennent du secteur privé.

donateur peut s'il le souhaite spécifier le champ disciplinaire auquel il veut qu'elle soit consacrée – quitte à ce que l'université refuse un don si les conditions de son utilisation sont jugées trop restrictives ou en dehors des domaines d'intérêt du département concerné. Comptes lui seront rendus sur ce point : s'il voulait promouvoir l'étude de la numismatique romaine, il pourra vérifier que les ressources correspondantes ont bien été employées à créer une chaire, financer des thèses ou organiser des colloques dans ce domaine. En revanche, le choix du titulaire de la chaire, de l'étudiant soutenu ou des invités du colloque – sans même parler des conclusions de la recherche – est de la responsabilité exclusive des universitaires ; aucune des grandes universités n'accepterait une intervention directe du donateur sur ce point. Ce cloisonnement s'appuie d'ailleurs sur une structure de décision duale, déjà mentionnée, qui est caractéristique des universités américaines.

Une seconde inquiétude concerne un éventuel déséquilibre entre disciplines. Les sciences dures, le droit, l'économie ont sans doute plus de chance de susciter l'intérêt des donateurs potentiels que la philosophie, les mathématiques pures ou la littérature comparée. De plus, à l'intérieur même d'une discipline, les aspects les plus appliqués pourraient se trouver privilégiés au détriment de la recherche fondamentale. Il s'agit là d'un risque réel, quoique complexe. Il n'est pas nécessairement choquant que la structure des activités de recherche reflète, au moins en partie, une demande sociale, au sens le plus large du terme ; donc qu'un accent particulier soit mis sur les disciplines ou les secteurs que la société civile perçoit comme les plus importants<sup>16</sup>. Mais sacrifier la recherche fondamentale est un pari dangereux, voire suicidaire, ne serait-ce que parce qu'il est impossible de prédire à l'avance quelles découvertes fondamentales auront un impact appliqué. Plus profondément, l'enseignement supérieur et la recherche n'ont pas pour but exclusif – ni même principal – de promouvoir la performance économique nationale<sup>17</sup>. La production de connaissance a toujours été une fin en soi, particulièrement pour un chercheur ; en outre, la pensée critique développée par la tradition et la formation humanistes est indispensable à la démocratie<sup>18</sup>.

---

**16.** Au demeurant, la tradition française selon laquelle les salaires de professeurs et de chercheurs doivent être identiques dans toutes les disciplines se situe à rebours des pratiques étrangères et explique en large part l'exode des meilleurs chercheurs français dans les secteurs les plus porteurs, comme la biologie. Voir notamment le récent rapport de l'Institut Montaigne, « Gone for Good ? Partis pour de bon ? Les expatriés de l'enseignement supérieur français aux États-Unis », <http://www.institutmontaigne.org/les-expatries-de-l-enseignement-superieur-francais-3251.html>.

**17.** Nous laissons ici de côté le cas des universités privées à but lucratif (« for profit »), qui ne jouent au demeurant qu'un rôle marginal.

**18.** Comme l'écrit la juriste et philosophe américaine Martha Nussbaum dans son récent ouvrage : « *We increasingly treat education as though its primary goal were to teach students to be economically productive rather than to think critically and become knowledgeable and empathetic citizens.* » (*Not For Profit : Why Democracy Needs the Humanities*, Princeton, 2010.)

Sans prétendre régler ici un problème particulièrement complexe, on peut faire trois remarques :

- Une redistribution reste possible entre disciplines, et relève de la décision des dirigeants de l'université. Même aux États-Unis, si les souhaits des donateurs quant à l'utilisation des dons sont scrupuleusement respectés, un financement externe bénéficiant à un secteur peut permettre de rediriger une partie des ressources propres de l'université vers d'autres emplois.
- Cependant, une telle redistribution suppose un système de gouvernance transparent et efficace au niveau global de l'université – et l'on touche là les limites du modèle des fondations spécialisées mises en place par un département, un institut ou un réseau thématique spécifiques.
- En tout état de cause, les motivations des entreprises joueront un rôle décisif. Pour reprendre la distinction esquissée plus haut, un mécénat fondé sur un argument de responsabilité sociale sera sans doute plus ouvert à la pluralité des usages qu'une contribution motivée par l'intérêt direct du donateur <sup>19</sup>.

### 3. LES DISPOSITIFS DE COORDINATION

En dernier lieu, une autre modification du paysage universitaire français a été la multiplication – ou l'empilement – de dispositifs et d'institutions destinés à regrouper, coordonner ou conjuguer les actions des divers établissements : pôles de compétitivité, réseaux thématiques de recherche avancée, pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) et autres initiatives d'excellence (Idex) <sup>20</sup>.

Le cas des PRES est particulièrement symptomatique. Ces entités ont pour but explicite de permettre aux établissements d'enseignement supérieur « de mettre en cohérence

---

**19.** Les dirigeants d'entreprise ont d'ailleurs, vis-à-vis de l'enseignement universitaire, une attitude généralement beaucoup plus ouverte que la vision strictement utilitariste qui leur est souvent prêtée, comme en témoigne l'enquête réalisée par l'Institut de l'entreprise auprès des dirigeants sur la place de la culture générale en entreprise (<http://www.institut-entreprise.fr/index.php?id=804>). Et certains ne rechignent pas à soutenir la recherche fondamentale : l'un des plus gros financements de la Fondation AXA pour la recherche (*endowment* de trois millions d'euros) est allé à un temple de la recherche en mathématiques pures, l'IHES, pour créer une chaire actuellement occupée par Maxime Kontsevich, spécialiste des aspects géométriques de la physique mathématique.

**20.** Le manque de lisibilité du paysage ainsi créé est d'ailleurs évoqué dans le dernier rapport du comité de suivi de la loi d'autonomie des universités ([http://media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/Autonomie\\_universites/13/7/Rapport\\_Comite\\_de\\_suivi\\_LRU\\_168137.pdf](http://media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/Autonomie_universites/13/7/Rapport_Comite_de_suivi_LRU_168137.pdf)).

leurs différents dispositifs et de mutualiser leurs activités et leurs moyens <sup>21</sup> » – même s'il est permis de soupçonner que ces regroupements ont aussi pour objectif d'augmenter mécaniquement la visibilité des institutions françaises dans les classements internationaux, notamment celui de Shanghai. Ces regroupements, quels que soient leurs avantages, soulèvent souvent des difficultés auxquelles les entreprises peuvent être sensibles. La cohérence scientifique n'est pas toujours l'objectif majeur ; plus la taille et la variété de ces institutions s'accroissent, plus il leur paraît ardu de dégager une perspective stratégique. Surtout, il est difficile de croire que les problèmes de gouvernance, déjà sérieux à l'échelle de l'université, soient facilités par l'addition de strates administratives supplémentaires <sup>22</sup>. Au total, il est permis de douter que le problème principal des universités françaises soit une taille insuffisante – certaines dépassent déjà en nombre d'étudiants les plus grandes universités américaines –, même si le cas des grandes écoles est évidemment différent.

---

**21.** Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, site : <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid20724/les-poles-recherche-enseignement-superieur.html>.

**22.** Sans oublier que l'ajout de cette strate supplémentaire entraîne la multiplication des fondations, avec des objets parfois redondants – un danger récemment souligné par Lionel Collet, le président de la conférence des présidents d'universités (*Les Échos*, 15 février 2010). De fait, les universités américaines savent que la coordination des actions de *fundraising* des diverses entités – écoles professionnelles, départements, centres, etc. – est une tâche délicate, et se sont organisées en conséquences.

# 6

## Des évolutions structurelles nécessaires

**A** terme, une évolution positive de la recherche et de l'enseignement supérieur français requiert des changements significatifs, voire radicaux, dans l'organisation et la structure du système en place. Quelques aspects particulièrement saillants peuvent être mentionnés.

### 1. RÔLE DE L'ÉTAT :

#### DES CHANGEMENTS GLOBAUX RESTENT SOUHAITABLES...

L'une des premières faiblesses de la situation française est d'ordre structurel ; et si des progrès indéniables ont été accomplis récemment, certains aspects restent manifestement à améliorer <sup>23</sup>.

Les succès étrangers le montrent clairement : l'indépendance des universités est indispensable, mais elle doit impérativement s'accompagner d'un système d'incitation à la qualité – faute de quoi le risque est grand de voir se développer des baronnies locales plus soucieuses de perpétuation que d'excellence internationale. En la matière, la concurrence entre établissements reste sans substitut. Le secret de la recherche américaine réside largement dans la compétition acharnée que se livrent les universités de recherche – et qui tend, comme souvent, à les tirer toutes vers le haut. Cette concurrence affecte toutes les composantes du financement : les contrats de recherche, bien sûr, puisqu'ils sont attribués sur la qualité du projet ; les frais de scolarité, parce

---

**23.** Nous ne mentionnerons pas ici la taxe d'apprentissage, qui constitue un vecteur important de financement privé de l'enseignement – soit un total d'environ 2 milliards d'euros – et dont la Cour des comptes critiquait récemment la complexité et l'opacité. Une réforme allant dans le sens de la rationalisation et de la transparence serait certainement la bienvenue ; elle dépasse le sujet de ce rapport.

qu'un étudiant n'acceptera de déboursier quarante ou cinquante mille dollars par année de formation que si l'établissement d'accueil se situe au sommet de la hiérarchie ; enfin les dons privés, qui vont de façon disproportionnée aux institutions les plus prestigieuses. L'exemple anglais est également révélateur. À nouveau, la concurrence joue au niveau des frais de scolarité : les universités ayant pleine liberté pour sélectionner les étudiants à l'entrée, les meilleures d'entre elles peuvent imposer des *tuitions* élevées aux étudiants non issus de l'Union européenne – dont l'apport est significatif dans les budgets. S'agissant des étudiants anglais et européens, les frais de scolarité sont plafonnés, quoique à un niveau très supérieur aux normes françaises. Mais l'évolution, soulignée plus haut, vers plus d'aide publique indirecte, versée aux ménages plutôt qu'aux universités, est significative, et rappelle les *vouchers* préconisés par Milton Friedman pour l'enseignement secondaire – l'idée étant qu'en permettant aux individus de choisir leur établissement, on crée une pression concurrentielle salutaire pour tous. Enfin et surtout, les aides directes, qui restent très importantes en comparaison internationale, sont en partie soumises à une évaluation très stricte. Une caractéristique cruciale est la transparence du dispositif – les classements, par établissements et par disciplines, sont disponibles par internet <sup>24</sup> – et son caractère explicitement concurrentiel – l'objectif étant d'éviter le nivellement souvent observé dans les évaluations publiques, où la plupart des établissements reçoivent des évaluations à peu près identiques qui se traduisent *in fine* par un émiettement des moyens <sup>25</sup>.

Une telle concurrence aurait en France, au moins sur le long terme, des effets d'une ampleur considérable, notamment parce qu'elle conduirait inexorablement à une remise en cause de conceptions jusqu'ici tenues pour fondamentales. Le mythe, mentionné plus haut, d'une Université française homogène, construite sur un modèle général, dont les divers établissements ne seraient qu'autant d'émanations, n'y survivrait probablement pas – et l'on pourrait certainement s'en féliciter. S'il est une leçon à retenir de la réussite anglo-saxonne en recherche fondamentale, c'est sans doute celle de la dualité concurrence/concentration des moyens. La recherche est, qu'on le veuille ou non, une activité remarquablement élitiste. Seul le premier recueille les lauriers, et les chercheurs qui *auraient* formulé la théorie de la relativité ou découvert la structure de l'ADN s'ils n'avaient pas été devancés par Einstein ou Crick et Watson resteront à jamais inconnus. Dans un tel contexte, le saupoudrage des ressources sur un grand nombre d'unités, chacune recevant inévitablement une part insuffisante, est une très

---

24. Voir : <http://www.rae.ac.uk/>.

25. L'annonce du Grand Emprunt, dont le produit devait bénéficier à un nombre fixe d'établissements, a eu un impact du même ordre.

mauvaise stratégie. Qu'on le regrette ou qu'on s'en félicite, la plupart des établissements universitaires n'ont pas vocation à développer une recherche au plus haut niveau, sauf à accroître les moyens globaux dans des proportions totalement irréalistes. Mais la recherche est aussi une activité extrêmement incertaine, où nul ne peut savoir à l'avance quel chemin sera le bon ; une structure monopoliste, dans laquelle les moyens sont concentrés sur de grandes orientations définies par un centre unique et reproduites dans toutes les unités, constitue une erreur encore pire. L'organisation optimale doit trouver un moyen terme, en conciliant la concentration des moyens de recherche sur un petit nombre de centres d'excellence et la mise en place d'une concurrence forte entre ces centres.

## 2. ... MAIS DE NOUVELLES RESSOURCES SONT INDISPENSABLES

De façon générale, il ne semble pas que la solution des problèmes rencontrés puisse venir, à court ou moyen terme, d'un accroissement des engagements financiers de l'État. Ceux-ci sont déjà importants, du même ordre de grandeur – par étudiant – que les montants pratiqués aux États-Unis ou en Grande-Bretagne. Ainsi, même en prenant l'exemple extrême des grandes universités de recherche privées américaines, leur financement par l'État – un quart de leur budget en moyenne – n'est sans doute pas énormément supérieur aux fonds publics reçus par une très grande université française, une fois prises en compte les dépenses des grands organismes de recherche sur des laboratoires rattachés à l'université <sup>26</sup>. La différence est ailleurs. En France, la quasi-totalité des ressources des universités vient du budget de l'État ; aux États-Unis, c'est moins de la moitié dans les universités publiques, du quart dans les grands établissements de recherche à structure privée sans but lucratif. Les contraintes qui vont peser sur les budgets publics dans les années à venir rendent totalement improbable – et au demeurant peu souhaitable – un accroissement significatif de la contribution publique, d'ailleurs accrue de façon assez spectaculaire dans la période récente. Pour rattraper l'écart majeur qui s'est creusé, un effort considérable des acteurs sociaux – ménages, entreprises – sera donc indispensable.

**26.** Plus globalement, et selon le rapport 2008 de l'Observatoire des sciences et des techniques (*op. cit.*, p. 172 et suivantes), la part des dépenses internes de R&D dans le PNB est de 2,04 % en France, contre 2,53 % en Allemagne, 2,66 % aux États-Unis et 3,44 % au Japon (mais 1,82 % en Grande-Bretagne). Comme le financement public représente 40,5 % du total en France, contre 35,9 % en Grande-Bretagne, 33,4 % aux États-Unis et 28,1 % en Allemagne, l'effort public est au total comparable ou supérieur en France.

### **a. Lever le tabou des frais d'inscription**

De ce point de vue, la quasi-absence de frais d'inscription fait problème. L'accès gratuit aux études universitaires a beau constituer un tabou majeur, sa remise en cause paraît inéluctable à moyen terme. En l'état actuel, cette mesure a un effet redistributif au mieux très faible, au pire négatif – puisque, financée par l'impôt commun, elle bénéficie surtout aux enfants issus des classes moyennes supérieures –, et peut difficilement se justifier par des arguments de bien public. Plus pragmatiquement, elle constitue un handicap énorme pour les établissements français, les privant de ressources considérables<sup>27</sup>. Dans le contexte actuel, marqué à la fois par une concurrence internationale très tendue entre grands établissements de recherche et par des contraintes d'une sévérité exceptionnelle sur les budgets publics, renoncer à de tels volumes de ressources est difficilement justifiable. L'exemple américain montre clairement que cet objectif n'est *en rien* contradictoire avec des préoccupations d'égalité des chances, notamment vis-à-vis des jeunes issus de classes défavorisées, bien au contraire. Au lieu d'offrir gratuitement à tous un service qui profite surtout aux plus aisés, une logique redistributive bien comprise supposerait le paiement, par la grande majorité des étudiants issus de classes favorisées, de frais de scolarité significatifs – assortis, le cas échéant, de possibilités d'emprunts à taux privilégiés –, conjugué à une dispense au-dessous d'un certain seuil de ressources familiales, et à un système de bourses beaucoup plus développé qu'aujourd'hui pour les étudiants issus de milieux réellement défavorisés. Dans les grandes universités privées américaines, environ un tiers du total brut des frais de scolarité est redistribué de cette façon aux étudiants issus de milieux modestes ; les deux tiers restant représentent, par étudiant, un montant supérieur au total du budget d'une université française.

On peut ajouter que ces considérations s'appliquent particulièrement aux étudiants étrangers, notamment à ceux issus de pays situés hors de la Communauté européenne. Que les établissements français consacrent une part non négligeable de ressources largement insuffisantes à former gratuitement des dizaines de milliers d'étudiants chinois dépasse l'entendement – d'autant que rien ne garantit que ces étudiants soient d'un niveau particulièrement élevé. En l'occurrence, on pourrait se référer utilement à l'exemple britannique, où le gouvernement a choisi depuis longtemps une voie

---

<sup>27</sup>. Le président d'une très grande université remarquait récemment que des frais d'inscription de deux mille euros – remarquablement bas comparativement aux normes internationales – représenteraient pour son établissement des ressources supérieures à celles provenant du Grand Emprunt...

rigoureusement inverse. Notons également que des propositions dans ce sens ont été avancées par la conférence des présidents d'universités<sup>28</sup> ; on ne peut que souhaiter qu'elles soient suivies d'effet.

### **b. Le financement par les entreprises : un impact plus qualitatif que quantitatif ?**

Au-delà des contributions individuelles des étudiants, les financements directs ou indirects provenant de sociétés du secteur privé devront sans doute à l'avenir jouer un rôle important. Toutefois, c'est davantage dans son aspect qualitatif que quantitatif que ce rôle sera déterminant – même si des contributions très raisonnables à l'échelle du chiffre d'affaire d'une grande entreprise peuvent avoir un impact majeur sur les activités de recherche des plus grands laboratoires, tant est importante la différence d'échelle entre les deux mondes<sup>29</sup>.

Considérés sous un angle macro, les montants qui pourraient être raisonnablement levés auprès des entreprises – de l'ordre de quelques centaines de millions d'euros par an<sup>30</sup> – doivent en effet être mis en regard du budget total de l'enseignement supérieur (qui dépasse 25 milliards). Si ces moyens sont saupoudrés sur l'ensemble des établissements, leur impact sera de toute évidence négligeable. En revanche, concentrés sur une poignée d'établissements d'excellence, ils peuvent avoir un impact crucial, directement par les projets qu'ils permettront de financer, mais aussi indirectement par la concurrence qu'ils vont promouvoir. La spécialisation des universités et des *colleges* – 4.400 établissements, dont seuls 3% produisent une recherche « de très haut niveau », la grande masse se concentrant largement ou exclusivement sur la formation – est l'une des clés de la réussite américaine. Sans viser à une transposition directe, une logique de concentration des moyens, déjà présente dans les mesures gouverne-

**28.** ... ainsi que par des dirigeants de grandes écoles ; voir notamment la tribune récente de Pierre Tapie, directeur général du Groupe ESSEC, « Triplons notre capacité d'accueil », récemment parue dans *Le Monde* (1<sup>er</sup> mars 2011).

**29.** En prenant une unité de mesure commode, celle de la Chaire (et en normalisant son coût à un million d'euros par an pour faire simple), si chacune des 100 plus grandes entreprises françaises créait deux Chaires et si chacune des 200 suivantes en créait une, les 400 Chaires ainsi créées (ou leur équivalent financier) feraient une différence tout à fait considérable en matière de budget de recherche des meilleurs établissements, à un coût total qui resterait finalement modique pour les entreprises considérées – d'autant que les mécanismes de crédit d'impôt recherche garantissent un traitement fiscal particulièrement avantageux de ces investissements, même en comparaison des pays anglo-saxons.

**30.** Sous l'hypothèse d'une mobilisation massive des entreprises, ce qui suppose une évolution importante ; la situation actuelle se caractérise au contraire par l'intervention volontariste et souvent de grande ampleur, d'un très petit nombre de sociétés et une passivité quasi-totale de la grande majorité des autres. En l'occurrence, on peut y voir un effet de 'passager clandestin', classique en économie publique : beaucoup se félicitent qu'un effort soit accompli – *par d'autres* – au nom du bien commun.

mentales, peut être renforcée par l'initiative privée, pour le plus grand bénéfice de la recherche française<sup>31</sup>.

C'est donc d'abord un effet d'entraînement des entreprises qui est attendu, celles-ci ayant vocation par la suite à voir leurs efforts relayés et amplifiés par le développement du mécénat des particuliers et la constitution de fondations de recherche privées, comme il en existe dans les pays anglo-saxons.

### 3. UNIVERSITÉS : VERS PLUS DE PROFESSIONNALISME ?

Au niveau des établissements eux-mêmes, des améliorations sont indispensables pour préparer et provoquer un accroissement des ressources venues du privé. Deux directions doivent être privilégiées : la professionnalisation du *fundraising* et l'amélioration de la gouvernance des institutions destinées à recevoir les fonds.

#### a. Professionnaliser la levée de fonds

Ce que l'exemple américain démontre avec beaucoup de clarté, c'est que le *fundraising* est une activité très spécialisée, qui requiert des moyens humains et matériels significatifs – soit un budget pouvant représenter entre 10 et 20 % des sommes recueillies. Il s'agit, au sens purement économique, d'un investissement, que trop d'établissements rechignent à faire dans les proportions souhaitables. En la matière, le bénévolat – notamment de la part des anciens étudiants – est à la fois indispensable et totalement insuffisant, au moins si l'on veut sortir de ce que l'un des chefs d'entreprise rencontrés qualifiait joliment de « logique de vente de charité ». Cette ambition suppose notamment la mise sur pied, par exemple dans les fondations d'université, d'équipes spécialisées, recrutées pour leur compétence spécifique et rémunérées au prix du marché<sup>32</sup>. Elle requiert également une prise de conscience du caractère prioritaire de l'activité considérée, notamment de la part des instances

---

**31.** Au-delà, il serait indispensable que dans le long terme, des relations suffisamment étroites se créent entre les deux mondes pour que les financements ne prennent pas exclusivement une forme contractuelle de court terme (caractéristique des Chaires), mais portent aussi sur la formation d'un capital dont le rendement contribuerait au budget des institutions de recherche. Seule une assise financière solide et garantie sur le long terme peut permettre aux établissements les investissements stratégiques longs qui leur garantiraient une présence significative dans la compétition internationale.

**32.** Pour mémoire, les services de *development* d'une grande université américaine – services en charge du *fundraising* – emploient couramment *plusieurs centaines* de personnes...

dirigeantes, et un engagement à la mesure des attentes <sup>33</sup>. Enfin, ces activités peuvent bénéficier grandement, à tous points de vue, du support matériel mais surtout humain de chefs d'entreprise en activité ou retraités. Ajoutons qu'il n'y a aucune raison de limiter le *fundraising* aux sources nationales. Quelques institutions – l'IHES est un exemple remarquable – ont entamé avec détermination et réussite un programme de levée de fonds à l'étranger et constituent autant d'exemples à suivre.

## b. Améliorer la gouvernance

On l'a vu, une bonne gouvernance constitue, et constituera de plus en plus, une condition *sine qua non* d'octroi de fonds privés. Aucun entrepreneur n'acceptera de contribuer à un financement sans avoir à la fois une description précise du projet à financer, une idée claire de la logique scientifique d'ensemble dans laquelle il s'inscrit, et une justification *ex post* de l'utilisation des fonds <sup>34</sup>. Le succès des chaires « à la française » s'explique largement par leur conformité à ce cahier des charges. Mais, on l'a dit, des financements contractuels courts ne sauraient suffire aux besoins des établissements ; la construction d'un *endowment* est indispensable à long terme. Un enjeu majeur, pour le futur de la recherche française, sera pour les universités de construire des entités capables de recevoir et gérer de tels financements longs tout en offrant, en termes de gouvernance, les garanties nécessaires. Les universités elles-mêmes ne sont sans doute pas, à l'heure actuelle, des candidates totalement crédibles, notamment parce que leur structure, de la gouvernance telle que fixée par la loi à l'organisation comptable, est pour l'instant largement incompatible avec les objectifs mentionnés. En revanche, les fondations universitaires offrent des possibilités très intéressantes du fait de la flexibilité de leur structure qui devrait permettre, avec suffisamment de volonté et de clarté d'esprit, la mise en place d'une gouvernance appropriée. Il s'agit certes d'un exercice délicat, notamment par l'obligation de conjuguer un contrôle effectif des donateurs sur l'utilisation des fonds et un maintien rigoureux et sans compromis de l'indépendance scientifique. Proposer une réponse précise à ce dilemme sortirait du cadre du présent rapport ; on peut toutefois souligner qu'une

**33.** De façon similaire, l'auteur, en mission d'évaluation d'une grande université de province, a été surpris de constater l'absence quasi complète d'unités administratives chargées d'assister les équipes de chercheurs dans la soumission de projets pour des appels d'offres nationaux ou internationaux – AMR, Communauté européenne, fondations privées. Là encore, il s'agit d'un investissement somme toute modique, dont la rentabilité paraît évidente ; avec l'avantage supplémentaire de développer une culture de recherche systématique de financements externes des projets, culture qui est souvent absente.

**34.** Un ami de l'auteur, ancien étudiant d'une université européenne – non française – puis du MIT, confiait verser chaque année un don de quelques milliers de dollars au second nommé. En revanche, il n'aurait jamais envisagé de faire de même pour son *alma mater* européenne, car, disait-il, « il est tout simplement impossible de savoir à quoi les fonds seraient utilisés ».

solution à l'américaine, avec une dualité d'organismes de décisions, gagnerait certainement à être étudiée de près. Au demeurant, quelques établissements ont d'ores et déjà entamé la mise en place de structures de ce type ; on peut notamment citer, en économie, les exemples des deux « écoles » parisienne (PSE) et toulousaine (TSE).

D'un point de vue global, le succès international des grandes universités américaines n'a rien de surprenant ; tout, dans leur structure, leur organisation interne et leur mode de gouvernance, contribue à en faire d'extraordinaires machines à produire de la recherche. La principale leçon à tirer de leur exemple est que cette efficacité n'est absolument pas incompatible avec le maintien d'une indépendance scientifique totale, qui est indispensable au progrès de la connaissance ; il suffit de construire les structures adéquates, et tel sera l'un des enjeux majeurs de la recherche française dans les années à venir.

# Conclusion

À l'issue de ce rapide survol, une conclusion s'impose : les différences entre les ressources financières des établissements d'enseignement supérieur français et américains atteignent des niveaux dramatiques. Le budget par étudiant des meilleures universités – celles qui comptent en termes de recherche – est souvent *plus de dix fois* supérieur outre-Atlantique. Une différence de cet ordre de grandeur est dirimante, moins pour la qualité de la formation – les ingénieurs, juristes ou médecins français restent d'un excellent niveau en regard des autres nations développées – que pour la compétitivité de la recherche. Quelle que soit la qualité des équipes françaises, des disparités de moyens aussi gigantesques les condamnent dans la plupart des cas à jouer les seconds rôles ; on peut en fait s'émerveiller qu'elles figurent souvent honorablement dans la compétition internationale malgré l'énorme handicap dont elles souffrent. Les salaires des chercheurs français sont deux, trois, parfois cinq fois inférieurs à ceux de leurs collègues américains. Les moyens matériels et techniques dont ils disposent, à l'exception de quelques opérations de prestige, supportent difficilement la comparaison. Le personnel administratif disponible par chercheur est beaucoup plus fourni aux États-Unis, comme tout universitaire ayant pratiqué son art – ou sa science – dans les deux contextes peut le constater ; du coup, les professeurs français se retrouvent souvent contraints d'effectuer nombre de tâches administratives, dont certaines triviales, que des professionnels accompliraient mieux et à moindre coût. Qui plus est, le maigre personnel administratif français, recruté essentiellement sur statut de fonction publique, est généralement mal rémunéré ; comme le remarquait un ancien président d'université française, cette situation contribue largement au sentiment de manque de professionnalisme décrit plus haut.

Pour familier que soit cet état des lieux aux yeux des chercheurs, il reste étonnamment méconnu du grand public, même éclairé. La faiblesse de la recherche française dans un certain nombre de secteurs clés fait peser un danger considérable sur l'avenir à long terme de l'économie nationale : cette vérité fondamentale, beaucoup de dirigeants

d'entreprise ne semblent la percevoir que très partiellement. De même, la situation réelle des établissements français dans la concurrence internationale est souvent surestimée – probablement à cause de l'illusion créée par l'excellente qualité de la formation fournie par le système des grandes écoles et par une bonne partie du système universitaire. Enfin, le sentiment que ces problèmes relèvent exclusivement de la compétence de l'État – et celui, collatéral, qu'on puisse espérer une solution reposant uniquement sur un accroissement des moyens engagés par la puissance publique – a la vie dure, malgré le démenti qu'offrent les exemples étrangers. La première urgence serait sans doute de favoriser une prise de conscience qui s'apparenterait à une révolution culturelle, autour de trois mots d'ordre : la recherche française prend un retard préoccupant ; un effort important et immédiat est indispensable ; et l'État ne pourra être la source unique, ni même principale, de cet effort. Il faut, en d'autres termes, faire passer l'idée que la renaissance de notre recherche est un impératif national, qui ne sera possible qu'avec la contribution de tous, et au premier rang de celle du secteur privé.

En l'absence d'évolutions significatives, l'avenir de la recherche française peut susciter beaucoup d'inquiétudes. Ces évolutions commencent heureusement à se dessiner ; la conviction qui parcourt ce rapport est qu'elles ne pourront reposer uniquement, ni même principalement, sur un effort de la puissance publique, et qu'une contribution massive des acteurs privés – ménages et entreprises – est indispensable.

# Liste des chefs d'entreprise rencontrés

**Henri de Castries**, président-directeur général d'Axa

**Nicolas Chanut**, président-directeur général d'Exane

**Denis Kessler**, président-directeur général de SCOR

**Henri Lachmann**, président du conseil de surveillance de Schneider Electric

**André Lévy-Lang**, président de la Fondation du risque et de l'Institut Louis Bachelier

**Thierry Morin**, président d'honneur, Valeo

**Michel Pébereau**, président du conseil d'administration de BNP Paribas

# Commentaire

## Vincent Berger, Président de l'Université Paris VII

**L**e rapport propose une réflexion sur les sources de financement actuelles et futures des universités françaises, et établit une comparaison avec les « modèles » anglo-saxons. L'auteur montre une profonde connaissance du sujet, son analyse étant bien argumentée et illustrée par des chiffres pertinents. Il évite un écueil classique en n'omettant pas de considérer les spécificités culturelles françaises, ce qui est très important. En effet, bon nombre de raisonnements omettent habituellement de prendre en compte ces spécificités culturelles, passant ainsi à côté de leur sujet. Ce n'est pas le cas ici, la connaissance du sujet par l'auteur est profonde. Le rapport suscite néanmoins quelques réserves.

Les universités françaises sont sous-dotées par rapport à leurs consœurs anglo-saxonnes : c'est un fait entendu ayant un impact majeur sur la qualité de leur recherche, de leur innovation, du transfert technologique français, et surtout de la formation par la recherche des étudiants français. **Le problème essentiel des universités est donc un problème de financement.**

Le professeur Chiappori critique en particulier l'incapacité des établissements français à lever des fonds autres que provenant de l'Etat, en précisant toutefois un lourd contexte culturel qui ne le favorise pas : prédominance de l'Etat dans le fonctionnement des universités, barrière culturelle et conceptions différentes entre les universités et les entreprises sur les collaborations public/privé (le portrait de la vision étatiste de l'enseignement supérieur et de la recherche et de la méfiance vis-à-vis du privé est très réaliste).

Plus profondément, le rapport explique cette situation par l'absence de concurrence entre universités. Celle-ci devrait être motrice pour accroître la qualité de la recherche et de l'enseignement, la professionnalisation des services. L'introduction de la sphère socio-économique dans leur gouvernance y contribuerait, d'après l'auteur. Cette nouvelle crédibilité devrait pouvoir légitimer des actions de recherche de financements par d'autres canaux, comme les dons ou les divers financements via des fondations,

voire l'augmentation des frais d'inscriptions. **La mise au point d'un véritable marché de l'enseignement supérieur en faisant payer aux étudiants de véritables frais d'inscription serait de nature à instaurer cette saine concurrence, d'après l'auteur.**

Le professeur Chiappori décrit donc des solutions anglo-saxonnes connues qui font probablement sens mais qui nécessiteront un revirement culturel considérable si nous voulons les appliquer dans notre pays, ce que l'auteur admet.

L'auteur émet les propositions finales suivantes :

1. Stimuler la concurrence entre les universités, concurrence qui joue au niveau des frais d'inscription. Au fond, l'idée est de **créer un marché de l'enseignement supérieur**, qui n'existe pas aujourd'hui en France, le libre choix des étudiants dans leur inscription dans le marché **régulé avec les frais d'inscriptions et la concurrence** créant une « pression » bénéfique pour les établissements.
2. Professionnaliser la levée de fonds, améliorer encore la gouvernance des universités, en particulier pour encourager les partenariats avec les entreprises.
3. Encourager les entreprises à financer les universités, en concentrant leurs financements sur les établissements d'excellence nécessairement appelés à être peu nombreux, comme aux Etats-Unis.
4. Sensibiliser massivement les acteurs sur le retard pris par la recherche française, sur la nécessité d'un effort considérable, qui ne pourra pas être soutenu entièrement par l'Etat, et rechercher un engagement collectif des entreprises dans ce domaine.

Le rapport réussit à très bien mettre en exergue des éléments très justes, essentiels, qu'il est indispensable de connaître dans ce débat :

- Le rapport souligne avec pertinence la différence d'organisation **entre le système français de construction homogène, et le système américain avec ses collèges universitaires et moins de 3% d'établissements de recherche de très haut niveau** (représentant un peu plus de 10% des étudiants). Pour ces établissements de très haut niveau, le financement par étudiant peut être plus de dix fois supérieur à celui des établissements français les plus riches. **C'est là une différence considérable et majeure.**

- **Le système français est anti-redistributif et il faut le reconnaître même si cela est tabou.** Les enfants de classes sociales favorisées suivent les cursus des écoles, largement déconnectés de la recherche malgré les effets d'image sur le sujet, et cherchent dans ces écoles **un label davantage qu'une formation** (label social et label d'un certain niveau au concours d'entrée, label qui garantit une position sociale pré-déterminée). Les enfants des classes plutôt moyennes ou basses vont globalement à l'université. Tout ce monde ne paye pas le service public de l'enseignement supérieur, qui coûte plus cher pour les écoles que pour l'université. En queue de peloton les classes les plus défavorisées ne suivent pas d'études supérieures et ne profitent pas de cette gratuité générale (plus de 50% d'une classe d'âge ne suit pas d'études supérieures). Le système est donc implacablement anti-redistributif, à plusieurs niveaux : d'une manière très schématique on donne énormément aux classes très favorisées à travers les écoles petites et très coûteuses (en raison de coûts extravagants de micro-échelle notamment), on donne beaucoup aux classes moyennes à travers les universités, et on ne donne rien du tout aux classes les plus défavorisées. Comble du caractère anti redistributif du système, la remarque de la page 50 : « que les établissements français consacrent une part non négligeable de ressources largement insuffisantes à former gratuitement des milliers d'étudiants chinois dépasse l'entendement ».
- La barrière culturelle entre les deux mondes de l'entreprise et l'université est décrite avec justesse. **Cette barrière n'est que la conséquence du cloisonnement entre les écoles d'un côté et l'université et la recherche de l'autre, cloisonnement dont les effets ont été cumulés deux siècles durant.** L'auteur, avec justesse, renvoie dos à dos les entreprises et les universités dans les responsabilités de cette barrière culturelle. En particulier, les chefs d'entreprises et les hauts fonctionnaires qui sont issus des Grandes Ecoles pour la plupart, ignorent souvent tout de la recherche, de son importance aussi bien pour l'innovation à travers un maillage économique complexe que pour la formation de cadres capables de doute, d'autonomie, de réflexion dans des cadres inconnus ou impossibles à appréhender dans leur ensemble. Quand aux universitaires, ils ne sont pas loin du « procès en sorcellerie » à l'encontre des entreprises. Il s'en suit une relation entre privé et universitaire « à la limite du psychodrame ». Le constat reste partiellement vrai aujourd'hui, et le rapport vise juste, même si il faut reconnaître une nette amélioration de la situation lors des dix dernières années, avec le renouvellement actuel des générations d'enseignants chercheurs.

- **Aux Etats Unis le financement privé provient très majoritairement de dons de particuliers** et non des entreprises, contrairement à une idée reçue qui a en effet la vie dure. Ce système aura donc beaucoup de mal à être transposé en France étant donné la culture du don qui est très différente (voir p. XX du rapport la règle des 90/10, très illustrative). Il est très important de garder en tête cette donnée culturelle.

Cependant, ce rapport peut être aussi critiqué sur les points suivants :

- La séparation française entre les écoles et les universités crée une ségrégation sociale qui rend difficile voire impossible l'introduction de frais d'inscription à l'université, sauf peut être en médecine ou en droit, disciplines qui comptent suffisamment d'étudiants d'origines aisées, et non concurrencées par trop d'Ecoles. Au delà de cette difficulté comptable, il faut rappeler l'opposition farouche des syndicats étudiants qui ne font que rappeler l'importance symbolique de la gratuité des études dans la tradition républicaine française. L'argument comptable reste néanmoins très important : l'université compte beaucoup de boursiers et accueille peu de familles capables de déboursier les plus de 30 000 euros que coûtent l'inscription à Stanford. Les enfants français capables de déboursier une telle somme sont dans les Grandes Ecoles, voire directement à Stanford ! Le modèle des frais d'inscription dans les universités ne peut pas fonctionner dans un système où les classes sociales aisées ne cherchent pas à diriger leurs enfants vers les universités et la recherche. Ce qui est possible à Science Po n'est pas possible sur l'ensemble du système français en l'état actuel. **La première proposition concernant les frais d'inscription est donc peu réaliste ; elle devrait être au minimum précédée d'une phase préalable de rassemblement entre les écoles et les universités.** Ce rapprochement, souhaité par de nombreux politiques depuis des décennies en France, n'a jamais pu voir le jour, tant le « système de reproduction des élites » est bien gardé. Les solutions préconisées par ce rapport sont donc des solutions concevables sur le très long terme, et demandent une modification en profondeur de la structure française de l'enseignement supérieur et de la recherche.
- Le rapport pointe les délibérations interminables des conseils d'administration dans les universités, mélangeant décisions stratégiques et points mineurs. Il faut remarquer que l'obligation de délibérer un nombre invraisemblable de décisions en conseil d'administration est une disposition de la loi LRU ; elle pourrait être

assouplie pour alléger le conseil d'administration en donnant davantage de responsabilités aux conseils scientifiques et au conseil des études et de la vie universitaire. **Sur le mode électoral aussi bien que sur les missions du conseil d'administration, il faudra donc revoir la loi LRU.**

- La description des Pôles de Recherche et d'Enseignement Supérieur (PRES) page 11 est brève et sans doute trop sévère. Il y a pourtant beaucoup d'aspects positifs dans les PRES : ces regroupements limitent le nombre d'université « en compétition » dérégulée suite à la LRU, universités trop nombreuses sur un si petit territoire en comparaison aux Etats-Unis. Il existe de réels succès de structuration et d'économies d'échelles entre établissements au sein des PRES. Par ailleurs **la taille des PRES doit être mesurée au nombre de doctorants, et non en fonction du nombre total d'étudiants, si l'on souhaite les comparer à leurs analogues anglo-saxons**, le système américain étant en effet construit totalement différemment. Pris sous cet angle, les PRES français sont alors similaires aux établissements de recherche outre-Atlantique.
- La situation des établissements anglo-saxons me semble moins complexe que la nôtre étant donné que leurs laboratoires leur sont propres, et non cotutelles de grands organismes. Il est ainsi plus aisé de développer une stratégie de financement de la recherche lorsque l'établissement dispose de toutes les cartes en main pour construire son projet, et que ces dernières ne soient pas reliées à celles d'autres organismes. **De ce point de vue, la dispersion de l'effort de recherche à travers de multiples opérateurs de recherche pose problème encore aujourd'hui, malgré les efforts notables de cohérence entre ces opérateurs ces dernières années.** Cette extraordinaire complexité française est passée sous silence dans le rapport.
- La fameuse séparation entre un *board of trustees* (qui a en charge l'administration et la stratégie de l'établissement) et un sénat académique, composé d'enseignants chercheurs (qui a en charge toutes les décisions scientifiques et pédagogiques), comme à Harvard et telle que proposée par le rapport Aghion (voire page 39), ne résoudra pas les vrais problèmes posés par ce rapport. L'université anglaise de Cambridge est une université parmi les meilleures mondiales et a un conseil d'administration composé essentiellement d'enseignants chercheurs (avec deux membres extérieurs seulement qui sont approuvés par l'ensemble de l'université !). Le modèle de Harvard n'est donc pas le seul qui fasse ses preuves en matière de gouvernance, et le succès de Harvard est à chercher ailleurs que dans l'orga-

nisation de sa gouvernance (peut être par exemple dans son fond de dotation riche de 30 Md\$ ?). **La question de la gouvernance n'est finalement pas si cruciale, comme le montrent les modèles au fond très différents des grandes universités mondiales.** Il ne faut donc pas espérer de miracle et penser qu'en modifiant simplement la composition des conseils d'administration on va propulser les universités françaises en tête des classements internationaux. On accorde beaucoup trop d'importance à ces propositions, dans ce rapport comme ailleurs, parce que l'on refuse de s'attaquer aux vrais problèmes structurels du système d'enseignement supérieur et de recherche français.

# Annexe 1

## Budget par étudiant des dix premières universités selon le classement de Shanghai

<u>Université</u>	<u>ARWU<sup>1</sup></u>	<u>Pays</u>	<u>Score total</u>
Harvard University	#1	États-Unis	100,0
UC Berkeley	#2	États-Unis	72,4
Stanford University	#3	États-Unis	72,1
Massachusetts Institute of Technology	#4	États-Unis	71,4
University of Cambridge <sup>2</sup>	#5	Royaume-Uni	69,6
California Institute of Technology	#6	États-Unis	64,4
Princeton University	#7	États-Unis	60,8
Columbia University	#8	États-Unis	60,4
University of Chicago	#9	États-Unis	57,3
University of Oxford <sup>2</sup>	#10	Royaume-Uni	56,4
<i>Moyenne arithmétique</i>			
<i>Moyenne pondérée par le nombre d'étudiants</i>			

**1.** ARWU : Academic Ranking of World Universities.

**2.** a été retenu comme taux de change USD-GBP le taux moyen entre le 1er septembre 2009 et le 30 juin 2010.

**(a)** Sont considérés les 'total operating expenses' pour l'année 2009-2010 ; le nombre d'étudiants considérés est celui des inscrits à la rentrée 2009

**(b)** Sont considérés les 'total operating expenses' pour l'année 2009-2010, comprenant les dépenses 'campus' et les dépenses 'foundation' ; le nombre d'étudiants considérés est celui des inscrits à la rentrée 2009

**(c)** Sont considérés les 'total operating expenses' pour l'année 2009-2010, retraités des dépenses provenant de l'activité 'Hôpital' de Stanford ; le nombre d'étudiants considérés est celui des inscrits à la rentrée 2009

**(d)** Sont considérés les 'total operating expenses' pour l'année 2009-2010 ; le nombre d'étudiants considérés est celui des inscrits à la rentrée 2009

**(e)** Sont considérés les 'total operating expenses' pour l'année 2009-2010 ; le nombre d'étudiants considérés est celui des inscrits à la rentrée 2009

<u>Budget 2010</u>	<u>Nombre d'étudiants (2010)</u>	<u>Budget par étudiant (2010)</u>	<u>Note</u>
3 730 M\$	21 006	177 549 \$	(a)
1 992 M\$	35 843	55 575 \$	(b)
1 573 M\$	15 666	100 409 \$	(c)
2 400 M\$	10 384	231 125 \$	(d)
1 868 M\$	17 398	107 392 \$	(e)
621 M\$	2 175	285 424 \$	(f)
1 235 M\$	7 592	162 674 \$	(g)
3 158 M\$	26 400	119 640 \$	(h)
2 762 M\$	15 438	178 925 \$	(i)
1 387 M\$	20 927	66 298 \$	(j)
		148 501 \$	
		119 927 \$	

**(f)** Sont considérés les 'total operating expenses' pour l'année 2009-2010, retraités des revenus et des dépenses provenant de l'activité 'Jet Propulsion Laboratory' de Caltech ; le nombre d'étudiants considérés est celui des inscrits à la rentrée 2009

**(g)** Sont considérés les 'total operating expenses' pour l'année 2009-2010 ; le nombre d'étudiants considérés est celui des inscrits à la rentrée 2009

**(h)** Sont considérés les 'total expenditure' pour l'année 2009-2010

**(i)** Sont considérés les 'total operating expenses' pour l'année 2009-2010 ; le nombre d'étudiants considérés est celui des inscrits à la rentrée 2010

**(j)** Sont considérés le niveau de 'total expenditure' pour l'année 2009-2010 ; le nombre d'étudiants considérés est celui des inscrits au 1er décembre 2010

## Annexe 2

### Les bonnes pratiques mises en place par les fondations dans leurs levées de fonds

Afin d'apparaître comme des acteurs crédibles dans leurs politiques de levées de fonds, les fondations d'université doivent adopter une gouvernance lisible et des objectifs précis. À ce titre, elles pourraient tirer des enseignements de l'action conduite par la Fondation HEC, précurseur du développement d'une large politique de « *fundraising* » auprès d'anciens de l'école et d'entreprises.

Certaines fondations d'université, en adoptant de bonnes pratiques, transposables à d'autres acteurs, ont déjà réussi à lever un niveau significatif de fonds et peuvent représenter des cibles privilégiées de financement pour les entreprises qui souhaitent apporter une aide efficace.

#### Les collectes de fonds dans l'enseignement supérieur <sup>35</sup>

Institution	Création	Montant visé	Montant collecté	Note
Insead	-	200 M€	-	Dernière campagne : 2004-2008
Essec	-	150 M€	-	Campagne 2008-2015
HEC	1972	100 M€	78 M€	Campagne 2008-2013
Sciences-Po Paris	-	100 M€	75 M€	Campagne 2008-2013
Toulouse School of Economics	-	-	77 M€	-
École polytechnique	1987	35 M€	-	Campagne 2008-2012
Université Paris-Dauphine	2009	35 M€	-	Campagne 2009-2013
Centrale Paris	2010	25 M€	5 M€	Campagne 2010-2015
Institut Télécom	2008	25 M€	11 M€	Campagne 2008-2012
École des mines ParisTech	2008	25 M€	15 M€	Campagne 2008-2012
Insa Lyon	2009	15 M€	5 M€	Campagne 2009-2016
Supélec	2003	15 M€	-	Objectif annuel
Université Lyon I	2008	10 M€	5,5 M€	Campagne 2008-2013
École des mines Nantes	2010	10 M€	-	Campagne 2010-2015
Audencia-Nantes	2009	8 M€	3 M€	Campagne 2009-2015
ESCP-Europe	2005	7,5 M€	-	Campagne 2012-2017
Univ. Versailles-St-Quentin (3 fond.)	-	6 M€	-	Objectif sur cinq ans
PRES Université Bordeaux	2010	-	5,1 M€	Campagne 2010-2011
Université d'Auvergne	2008	4,5 M€	-	Campagne 2008-2012
Université Strasbourg	2009	-	5 M€	Campagne 2010-2011
Université Cergy-Pontoise	2010	-	2 M€	Objectif annuel entre 0,5 et 2 M€
Reims Management School	2008	-	1,8 M€	-
ICN	2011	1 M€	-	Campagne 2011-2014
EM Strasbourg	2012	0,5 M€	-	Objectif annuel
IGR-IAE Rennes	2007	0,1 M€	-	Objectif annuel

35. Sources : « Grandes écoles et universités à l'heure du *fundraising* », J.-C. Lewandowski, *Les Échos*, 14 juin 2011.

Les montants figurant dans le tableau précédent doivent être mis en regard avec les levées de fonds réalisées par les premières universités du classement de Shanghai :

**- Harvard University :**

**597,0 M\$** ont été levé durant l'année 2010 (*Total gifts 2010*) – un chiffre stable par rapport à 2009 (**597,1 M\$** ; -0,0 %) mais en baisse par rapport à 2008 (**690,1 M\$** ; -13,5 %)

**- UC Berkeley :**

L'université publique californienne a moins de revenus des dons : elle a reçu **61,8 M\$** en dons (*Campus foundation private gifts*) en 2010 (+6,2 %) – la part des dons dans le budget de l'université est assez largement devancée par les montants que représentent les frais d'inscription, et par les financements – notamment de l'État fédéral.

**- Stanford University :**

En 2010, Stanford University recevait **598,9 M\$** en dons – un chiffre en assez forte baisse par rapport aux **640,1 M\$** reçus en 2009 (-6,4 %), et assez largement en-deçà du pic de **911,2 M\$** obtenu en 2006 (-34,3 %).

**- M.I.T. :**

L'année 2010 a été marquée, pour le M.I.T., par des levées de fonds (*Private support*) totalisant **321 M\$** (-3,0 %).

**- University of Cambridge :**

L'université britannique a récolté, en 2010, **267,7 M£** à des fins de recherche (*Income: research grants and contracts*) – un montant en croissance sur un an (+2,9 %) ; dans un même temps, l'université recevait **14,0 M£** en '*Unrestricted donations*' (+6,9 %)

## LA FONDATION HEC : UN EXEMPLE POUR LES FONDATIONS D'UNIVERSITÉ ?

Présidée par Daniel Bernard, créée en 1972 et reconnue d'utilité publique en 1973, la Fondation HEC « a pour objet essentiel de contribuer au développement des sciences de gestion en France, notamment en soutenant HEC Paris pour qu'il accède et se main-

tienne au premier plan international <sup>36</sup> ». Parmi les plus anciennes fondations, exemplaire par sa volonté de créer du lien entre l'école qu'elle représente et ses anciens élèves, la Fondation HEC est un modèle dont pourraient s'inspirer les établissements qui ont récemment créé leurs fondations.

Lancée par la fondation il y a trois ans, la campagne 2008-2013 de levée de fonds a déjà permis de récolter 14 millions d'euros pour un total de 78 millions d'euros de promesses de dons et un objectif de 100 millions d'euros à horizon 2013. Au-delà des montants récoltés, la réussite de la Fondation HEC est d'avoir su mobiliser les anciens élèves de l'école à un niveau très important : 60 % des promesses de dons proviennent en effet de contributeurs individuels, dont le montant moyen de contribution s'élève à environ 10 000 euros.

Faire appel en premier chef aux anciens élèves d'HEC traduit une volonté – et une capacité – de la Fondation HEC de ne pas dépendre uniquement des entreprises dans ses levées de fonds. Cet angle de fonctionnement est cependant le fruit d'un effort de très longue haleine, et la fondation bénéficie certainement d'une communauté d'anciens élèves qui a développé un fort sentiment d'appartenance à leur école – une situation qui ne correspond pas à la réalité de tous les établissements du supérieur.

Si les universités peuvent s'inspirer de cette capacité de mobilisation vis-à-vis des anciens élèves – bien qu'elle requière un effort de long terme, ce qui rend dans un premier temps les dons d'entreprises d'autant plus importants – elles peuvent également s'inspirer de la gouvernance de la fondation qui lui permet d'avoir un fort impact dans son action ; ses principales caractéristiques sont les suivantes <sup>37</sup> :

- L'argent collecté sert à financer la fondation, sous la forme de frais de fonctionnement qui représentaient 11 % des emplois en 2010.
- Seuls 63 % des recettes de l'année sont directement employées, le solde étant capitalisé pour permettre à la fondation de bénéficier de rentrées régulières de produits financiers.

---

**36.** Cf. site Internet de la fondation : [www.hec.fr/fondation/gouvernance-et-organisation](http://www.hec.fr/fondation/gouvernance-et-organisation).

**37.** Il convient toutefois de noter la part relativement faible qu'occupe la recherche (14 %) dans les emplois des dons ; ce ratio serait vraisemblablement différent pour un établissement du supérieur à vocation scientifique.

- Les principaux postes d'emploi sont :
  - les bourses et aides aux élèves : 40 % des emplois ;
  - la recherche : 14 % des emplois ;
  - la communication à l'international : 12 % des emplois ;
  - le solde (23 %) permet le recrutement de nouveaux professeurs et l'investissement dans de nouveaux équipements.
  
- Aux entreprises sont demandés des dons qui leur permettent en échange un meilleur accès aux étudiants de l'école.
  
- Les priorités d'investissement de la fondation sont clairement établies et figurent sur son site Internet, permettant aux donateurs de comprendre aisément la destination de leurs contributions, facilitant leur prise de décision.
  
- La fondation bénéficie d'un pilotage extrêmement clair et transparent :
  - un conseil d'administration prend les décisions de la Fondation HEC ;
  - un comité « pédagogie et diversité », qui suit le déroulement des dispositifs de soutien à l'innovation pédagogique, d'aides aux étudiants, et le dispositif « HEC pour tous » ;
  - un comité « recherche », qui sélectionne et suit l'avancement des projets de recherche des professeurs d'HEC ;
  - un comité de campagne, qui veille à la bonne exécution des campagnes de levée de fonds ;
  - un comité d'investissement et des risques, qui assure la gestion optimale des dons que place la fondation.
  
- Enfin, le meilleur outil de communication de la fondation est sans doute son rapport annuel, qui compile l'information relative à l'état des levées de fonds, l'emploi des dons, la provenance des dons, etc. C'est également une mise au point très claire de la gouvernance de la fondation, qui développe ses motivations, ses objectifs, et les moyens mis en place pour les atteindre :
  - le rapport annuel publie notamment des éléments comptables (compte de résultat et bilan) qui permettent une très bonne compréhension de son activité.

## LES BONNES PRATIQUES MISES EN PLACE PAR CERTAINES FONDATIONS D'UNIVERSITÉ

L'essor que connaissent les fondations d'université depuis la mise en place de la loi LRU a permis l'émergence d'acteurs crédibles dans leur communication et efficaces dans leurs actions. Ces structures ont chacune une gouvernance claire, qui permet à l'entreprise désireuse de financer l'enseignement supérieur de bénéficier d'un état des lieux complet avant prise de décision.

### La Fondation Bordeaux Université <sup>38</sup>

Créée en 2010, la Fondation Bordeaux Université fait figure d'exemple : elle représente plusieurs acteurs de l'enseignement secondaire bordelais, regroupés au niveau de la ville, et cadre son action dans des missions précises et dans le respect de certaines valeurs qu'elle met en avant <sup>39</sup>. Elle s'adresse à trois types d'acteurs : les particuliers anciens élèves, les institutions publiques et les entreprises, et communique tous les ans sur son activité.

Cinquante personnes collaborent, par leur action, au développement de la fondation : son équipe regroupe neuf membres, parmi lesquels Jean-René Fourtou, à l'origine de sa création ; participent également à l'action de la fondation l'équipe de l'université de Bordeaux <sup>40</sup>, un entourage proche comptant neuf membres <sup>41</sup>, et vingt personnes qualifiées de « partenaires de projets ».

Regroupant les quatre universités bordelaises, l'Institut polytechnique de Bordeaux, l'Enitab et Sciences-Po Bordeaux – regroupement au niveau du pôle de recherche et d'enseignement supérieur –, la Fondation Bordeaux Université a pour objectif de faire de Bordeaux une ville majeure de l'enseignement secondaire en Europe, et de bénéficier par ce biais d'un atout essentiel pour le développement économique de son territoire. Ce groupement d'intérêts présente l'avantage de permettre la réalisation d'une politique de financement privé de l'enseignement secondaire au plan de la ville, d'éviter une dispersion des dons trop forte au niveau de la municipalité.

---

**38.** Voir : <http://www.univ-bordeaux.fr/fondation/index.html>.

**39.** Ces valeurs se traduisent par des exigences que la fondation met en avant : ouverture, performance, fidélité aux missions de service public.

**40.** Parmi laquelle les membres du conseil de gestion de l'université, des membres de ses services et des services des établissements membres de l'université.

**41.** Parmi lesquels nombre de représentants des entreprises qualifiées de « membres fondateurs ».

Afin de bénéficier des moyens de son ambition, quatre missions sont mises en avant :

- accompagner la professionnalisation des formations et l'insertion des diplômés (ex. : les bourses de stages) ;
- soutenir et promouvoir la recherche d'excellence (ex. : la chaire de recherche Rhodia sur la chimie du pin maritime, le prix de médecine Émile-Augustin) ;
- augmenter l'attractivité du campus bordelais (ex. : création de partenariats culturels, artistiques et sportifs avec des entreprises et des associations) ;
- renforcer la dimension internationale de l'université de Bordeaux (ex. : les bourses de mobilité).

La mise en avant d'objectifs précis par la fondation, puisqu'elle permet de clarifier son intervention auprès des universités qu'elle représente, est un préalable indispensable auquel toute entreprise doit s'intéresser avant de prendre une décision de don.

Ses décisions sont prises par un comité directeur, élu par un conseil de gestion composé de représentants des six membres fondateurs<sup>42</sup> de la fondation, de six représentants des universités pour lesquelles elle agit, de trois personnalités qualifiées et de trois représentants des donateurs. L'indépendance du conseil de gestion d'une fondation est essentielle : l'existence de conflits d'intérêts entre les décideurs de la fondation et les universités pour lesquelles elle agit pourrait représenter un obstacle majeur à la pérennité de son action. Dans le cas de Bordeaux, il convient de remarquer que le comité directeur est largement composé de personnalités indépendantes du monde de l'Université.

Dans une déclaration publique, Jean-René Fourtou, président de la Fondation Bordeaux Université, déclarait que « la levée de fonds repose sur trois cibles : les anciens élèves, [...] les institutions, [...] les entreprises ». En ciblant plusieurs types d'acteurs, la fondation diversifie les fonds levés lors de campagnes de financement et pérennise son activité.

---

**42.** Agfa HealthCare, la Banque Populaire du Sud-Ouest, le Fonds des Premiers Grands Crus de Bordeaux, Sanofi-Aventis, SFR, le Conseil régional d'Aquitaine, la ville de Bordeaux et sa communauté urbaine, Jean-René Fourtou ; ces membres fondateurs ont dû satisfaire le versement d'un ticket d'entrée de 500 000 euros.

La Fondation Bordeaux Université communique largement sur son activité dans un rapport annuel qui permet une bonne compréhension de son activité, la mise en avant d'un plan d'actions, une compréhension de l'origine des dons, de leur utilisation, etc. En rendant l'information facilement accessible aux personnes et aux entreprises s'intéressant à son action, la fondation rend plus aisée la décision de donation.

À ce jour, la Fondation Bordeaux Université a levé 5,1 millions d'euros, sans qu'un objectif global ait été fixé ou du moins rendu public. Environ 73 % de cette somme (3,7 millions d'euros) est capitalisé par la fondation <sup>43</sup>, le solde (1,4 million d'euros) correspondant aux dons effectivement récoltés <sup>44</sup>. Une large majorité (92 %) des dons sont fléchés, permettant aux donateurs d'avoir une excellente visibilité sur l'emploi qu'en fera la fondation <sup>45</sup>.

### **La Fondation Université de Strasbourg** <sup>46</sup>

Les deux fondations de l'université de Strasbourg <sup>47</sup> ont lancé une importante campagne de levée de fonds le 1er octobre 2010, visant à récolter 20 millions d'euros sur cinq ans ; cette campagne a été lancée afin de permettre aux deux fondations de réaliser les missions qu'elles ont arrêtées : la promotion de l'université de Strasbourg et son développement ; le soutien à l'excellence académique ; la garantie de la pluridisciplinarité, de la créativité et de l'innovation.

Le comité de campagne repose sur douze personnalités, le conseil d'administration de chacune des fondations étant largement impliqué dans l'activité de l'organisation.

Chaque don est prélevé à 4 % pour participer au financement des frais de gestion des fondations.

Un comité d'engagements a pour objet d'évaluer les projets qui demandent un financement et d'en proposer une sélection au conseil d'administration de la Fondation

---

**43.** Placée, cette somme est répartie entre obligations d'entreprise (44 %), fonds communs de placement diversifiés (22 %), actions (19 %) et bons à moyen terme négociables (15 %).

**44.** Ces dons proviennent pour majorité d'entreprises (67 %), mais également d'institutions publiques (15 %), d'associations (10 %) et de particuliers (8 %).

**45.** Les dons fléchés se répartissent entre le financement de chaires de recherche et d'enseignement (42 %), de fonds dédiés (27 %), de prix (14 %), d'achats matériels (11 %) et de projets internationaux (6 %).

**46.** Voir : <http://fondation.unistra.fr/>.

**47.** Créée en 2007, la Fondation pour la Recherche en Chimie (FRC) a vu son action doublée de celle de la Fondation Université de Strasbourg créée en décembre 2008.

Université de Strasbourg, pour validation. Ce dernier nomme les représentants des collégiums <sup>48</sup> au comité d'engagements.

Partenariale, cette fondation est une structure de droit privé. Luttant pour l'autonomie de l'université, son attractivité, son accessibilité et pour son rayonnement, elle bénéficie d'un conseil d'administration resserré (quatorze membres) qui permet des prises de décision efficace et d'une forte implication de bénévoles : groupes de travail, porteurs de projets, membres du conseil d'administration. Ces acteurs inscrivent leur action au niveau de l'ensemble de la ville de Strasbourg.

Les fondations de l'université de Strasbourg communiquent au travers d'un rapport d'activité qui établissait pour 2010 les chiffres suivants :

- 64 % des dons sont capitalisés, le solde étant consommable ;
- 95 % des montants récoltés par les engagements pluriannuels proviennent des entreprises, contre 5 % des particuliers ;
- 68 % des dons viennent renforcer l'excellence de la recherche, le solde ayant diverses affectations ; 15 % des dons ne sont pas fléchés ;
- 8 % des donateurs sont des « grands donateurs » : s'ils sont des particuliers, cela signifie qu'ils ont fait un don d'un montant supérieur à 10 000 euros, s'ils sont des entreprises, cela veut dire qu'ils ont fait un don supérieur à 50 000 euros <sup>49</sup>.

---

**48.** Selon les termes du site Internet de l'université de Strasbourg, « le collégium est un organe de coordination entre la présidence et les [facultés, écoles et instituts]. Il donne ses avis sur les dossiers relatifs à l'offre de formation, aux programmes de recherche et aux moyens associés. Il anime et renforce le lien entre la formation et la recherche, et suscite l'émergence de formations et de thématiques innovantes fondées sur la complémentarité des disciplines. À ce titre, il veille au développement de programmes disciplinaires ou pluridisciplinaires avec d'autres collégiums ».

**49.** L'existence d'un cercle de grands donateurs, mis en avant dans le rapport annuel, permet une bonne exposition des entreprises souhaitant contribuer à la campagne de levée de fonds ; appartiennent au cercle des grands donateurs les entités suivantes : le Fonds Axa pour la recherche, les Laboratoires Pierre Fabre, Exane, la Banque Populaire d'Alsace, Bruker, ECF Llerena, Heppner, Salm, Socomec, Nobel Biocare, EDF Alsace, Novalix, la Société Générale Alsace, Voirin Consultants.

Les fondations de l'université de Strasbourg, dans leurs principes d'action et l'organisation interne qu'elles ont adoptée, se rapprochent de la Fondation Bordeaux Université ; doivent être soulignées, puisqu'elles contribuent largement au succès de leur action :

- la mise en avant de missions précises dans leurs objectifs et dans les moyens d'action mobilisés pour les atteindre ;
- leur gouvernance indépendante ;
- la prise en compte d'une responsabilité portant sur l'ensemble de la ville de Strasbourg ;
- leur communication régulière sur leur activité par le biais d'un rapport annuel et via son leur site internet qui actualise en temps réel les montants levés par rapport aux objectifs fixés pour la campagne.

# Annexe 3

## **Les bonnes pratiques mises en place par les décideurs dans leurs allocations de fonds**

Ces bonnes pratiques sont symbolisées par les cadres de sélection de projets retenus par des institutions qui souhaitent s'engager de manière pérenne dans le soutien d'une cause – exemple du Fonds AXA pour la recherche – ou par d'autres, plus ponctuels, mais décisifs puisque utiles à la mise en place d'un soutien de grande ampleur – exemple du Grand Emprunt.

### **LE FONDS AXA POUR LA RECHERCHE**

Doté en 2008 d'un budget de 100 millions d'euros sur cinq ans afin d'encourager la recherche visant à comprendre et prévenir les risques majeurs, le Fonds AXA pour la Recherche sélectionne et finance des institutions au plan international afin qu'elles puissent « attirer et retenir les meilleurs scientifiques d'aujourd'hui et de demain ». Le fonds a également pour objectif de financer des projets transdisciplinaires, « de pointe et hautement innovants ».

Émanation de la direction générale d'AXA, le Fonds AXA pour la Recherche représente aujourd'hui deux cent vingt et un projets soutenus dans dix-neuf pays, 47 millions d'euros ayant été engagés. Son directeur – Godefroy Beauvallet – souligne que la particularité du Fonds AXA pour la recherche doit être mise en rapport avec le secteur de l'assurance, qui ne s'appuie pas sur un savoir « propriétaire » : un assureur ne peut exercer pleinement son activité que lorsqu'il existe au sein de la société un consensus sur ce qu'est un risque. Cette spécificité explique que, malgré les montants engagés, l'approche retenue par AXA est celle du mécénat et non de la R&D.

Le Fonds AXA pour la recherche a également pour particularité de disposer d'une réelle autonomie dans ses décisions de financement, ainsi que d'un espace de communication qui lui est propre au sein de la communication du groupe sur sa responsabilité d'entreprise. Cette responsabilisation des personnes en charge du

fonds permet d'en crédibiliser la gouvernance, notamment vis-à-vis des scientifiques, ce qui est naturellement crucial pour intéresser les meilleurs d'entre eux à candidater – non sans succès, puisque plus de deux mille chercheurs ont candidaté depuis 2008 auprès du fonds.

Le processus de sélection repose sur la revue par des pairs académiques. Pour chaque dossier, au moins trois relecteurs sont consultés. La décision de retenir ou non un projet revient au conseil scientifique du Fonds AXA pour la recherche. Composé de treize membres – chercheurs et experts académiques provenant de différents pays, et représentants d'AXA –, il se réunit trois fois par an, à l'occasion de la sélection définitive des projets.

Le processus de sélection est étalé dans le temps. Pour le cycle 2011, l'écart entre les premières candidatures et les dernières sélections est de quinze mois <sup>50</sup>.

La volonté du Fonds AXA pour la recherche est de soutenir les institutions de recherche qu'il considérera comme atteignant « un haut niveau d'excellence et dont le réseau est international ». Les dossiers de candidature sont attendus de ces seules institutions et le taux global de sélection est inférieur à de 15 % <sup>51</sup>. Chaque institution ne pouvant présenter qu'un nombre limité de candidatures, elle est encouragée à réaliser une pré-sélection en interne, ce qui favorise la fixation des priorités stratégiques au sein de l'institution. Les projets financés portent sur la compréhension et la prévention :

- des risques pesant sur la vie humaine : longévité, risques biomédicaux, lutte contre les addictions ;
- des risques socio-économiques : risques géopolitiques, financiers, économiques, liés aux grandes entreprises, etc. ;
- des risques environnementaux : catastrophes naturelles, changement climatique, etc.

---

**50.** La première campagne de candidature 2011 (pour les chaires de recherche) ouvre le 13 septembre 2010 et les résultats de la dernière campagne de candidature 2011 sont annoncés le 21 décembre 2011 (pour les bourses de post-doctorants). Pour plus d'information sur le sujet : [www.axa-research.org](http://www.axa-research.org)  
[http://researchfund.axa.com/sites/dev/files/upload/Calendrier\\_2011\\_for\\_publication\\_Final.pdf](http://researchfund.axa.com/sites/dev/files/upload/Calendrier_2011_for_publication_Final.pdf).

**51.** Autre condition nécessaire aux institutions : elles devront être basées dans l'un des pays membres de l'Union européenne, ou dans l'un des pays associés au 7e programme-cadre de l'UE, ou, à tout le moins, présenter des candidats citoyens d'un des pays membres de l'UE ou du 7e programme-cadre.

Le premier critère retenu par le Fonds AXA dans la sélection des dossiers est l'excellence académique du candidat, du laboratoire et de l'institution qui l'héberge. Le caractère innovant de la recherche entreprise et son potentiel dans la transformation du regard posé sur les risques considérés viennent ensuite. En revanche, et à la différence de nombreux acteurs du mécénat scientifique, le Fonds AXA pour la recherche n'attribue pas ses financements sur la base d'une sélection géographique : si la diversité des nationalités des équipes et des institutions soutenues est un objectif du Fonds, il souhaite que la compétition reste globale, et que la valeur du label « AXA Research » soit identique pour toutes les équipes qui l'obtiennent <sup>52</sup>.

Les initiatives de recherche pouvant être portées par les institutions sont :

- **La création d'une chaire de recherche AXA**, « permettant au bénéficiaire d'associer travaux de recherche et enseignement » :
  - Trois à cinq chaires sont sélectionnées chaque année.
  - Les dossiers sont évalués en fonction de :
    - l'originalité et du caractère innovant du programme de recherche soumis ;
    - l'existence de liens de l'institution avec la communauté scientifique internationale ;
    - la cohérence avec la stratégie de développement à long terme de l'institution ;
    - la qualité de l'environnement de recherche et des conditions de travail offertes aux chercheurs.
  - Il convient de noter que le Fonds AXA privilégie la création de chaires perpétuelles à travers des dotations en capital (*endowments*), ce qui s'inscrit dans le sens des propositions du rapport de l'Institut de l'entreprise.
  
- **La mise en place d'un projet par un chercheur** déjà en poste dans une université :
  - Cinq à dix projets sont financés chaque année.
  - Les dossiers sont évalués en fonction de :
    - l'originalité et du caractère innovant du projet ;
    - la portée internationale du projet ;

---

**52.** La communauté des chercheurs soutenus à ce jour n'en fait pas moins apparaître une surreprésentation de l'Europe occidentale, liée à la notoriété d'AXA dans cette zone géographique qui y a favorisé un essor précoce des candidatures. Un des enjeux de l'équipe du fonds est aujourd'hui de diversifier cette base, notamment vers l'Asie (un premier projet a été financé à Singapour en 2010).

- la contribution au renforcement des réseaux internationaux ;
  - son caractère interdisciplinaire ;
  - la faisabilité du projet (organisation, cohérence du budget).
- **L'attribution de bourses postdoctorales**, d'une durée de deux ans :
    - Près de trente bourses attribuées chaque année.
    - Les dossiers sont évalués en fonction des mêmes critères que pour les bourses doctorales.
  
  - L'attribution de bourses doctorales, d'une durée de trois ans :
    - Près de trente bourses attribuées chaque année.
    - Les dossiers sont évalués en fonction de :
      - l'originalité et du caractère innovant du projet ;
      - l'existence de liens du laboratoire avec la communauté scientifique internationale ;
    - la faisabilité du projet et de l'impact des résultats potentiels.

De plus, le Fonds AXA pour la recherche cherche à donner davantage qu'un soutien financier, c'est pourquoi il réunit plusieurs fois par an ses jeunes boursiers afin de les aider à construire leur réseau académique ; c'est également pour eux l'occasion de rencontrer et d'échanger avec un expert académique de leur domaine de recherche. Cette insertion dans la communauté de la recherche du Fonds AXA est perçue comme un vrai plus par les jeunes chercheurs.

L'année 2013 marquera un premier terme à l'action d'AXA pour la recherche, puisque le fonds a été créé en 2008 pour une durée de cinq ans. En fonction de l'évaluation qui sera faite de l'efficacité du dispositif, le Fonds AXA pourra poursuivre son activité au bénéfice de la recherche.

## LE MODE OPÉRATOIRE DES PROJETS SÉLECTIONNÉS DANS LE CADRE DU GRAND EMPRUNT

D'un montant de 35 milliards d'euros, le Grand Emprunt lancé en 2010 pour construire la « France de demain » a été levé pour réaliser des projets d'avenir. Il y a, pour les entreprises qui souhaitent financer des projets de recherche et d'enseignement supérieur, matière à s'inspirer de la méthodologie adoptée. À ce titre, la sélection de campus « d'excellence » – auxquels seront dévolus les intérêts de 7,7 milliards d'euros placés sur les marchés – est instructive.

L'appel à projet « Initiatives d'excellence » vise à créer cinq à dix campus à vocation mondiale. Afin d'y répondre, les universités et grandes écoles ont été poussées à se constituer en pôles regroupant dans la majorité des cas au moins trois établissements supérieurs. Début janvier 2011, ce sont dix-sept candidats qui se sont présentés à l'appel à projet, parmi lesquels les pôles Paris-Est-Saclay <sup>53</sup>, Sorbonne-Paris-Cité <sup>54</sup>, Sorbonne Universités <sup>55</sup>, Hautes Études-Sorbonne-Arts et Métiers <sup>56</sup>, Paris Sciences et Lettres <sup>57</sup>, etc.

Une première sélection a eu lieu entre ces candidats en mars 2011, sept projets ayant été présélectionnés : Guipius (Grenoble), Idex Bordeaux, Idex Lyon-Saint-Étienne, PSLetoile (Paris), Super (Paris), Toulouse Idex et Unistra (Strasbourg).

Les critères de sélection adoptés pour réaliser cette première présélection étaient : « gouvernance actuelle, projet de gouvernance, qualité de la trajectoire, de la programmation et des jalons associés, efficacité des procédures et maîtrise de la gestion, mode d'allocation des ressources, politique RH <sup>58</sup> ». Le jury, international, en charge de réaliser une première sélection entre les projets était présidé par Jean-Marc Rapp, président de l'Association européenne des universités, le gouvernement étant décideur en dernier recours.

**53.** Universités d'Orsay et de Versailles, Polytechnique, Centrale.

**54.** Paris-III, Paris-V, Paris-VII, Sciences-Po, etc.

**55.** Paris-II, Paris-IV, Paris-VI.

**56.** Hesam, Paris-I, Cnam, EHESS.

**57.** École normale supérieure, Collège de France, etc.

**58.** « Idex 1 : Compte-rendu des activités du jury. Déroulement des opérations de présélection et indications pour la sélection », Agence nationale pour la recherche, Investissements d'avenir.

Le *modus operandi* mis en place par le comité de sélection des « Initiatives d'excellence » peut servir de base aux entreprises qui souhaiteraient s'impliquer dans le soutien d'une université ou d'un projet universitaire. Les critères de sélection mis en avant dans la sélection des « Idex » – qualité de la gouvernance, de la gestion et des projets – semblent en effet à même de permettre aux décideurs de réaliser des choix entre les universités. On pourrait ainsi imaginer qu'une entreprise qui souhaite créer une chaire sur un sujet précis émette un appel à candidature et traite les dossiers qui lui sont retournés sur la base de ces critères ; et fasse éventuellement appel à un jury pour arrêter une décision finale.

Le fonctionnement du comité de sélection des « Initiatives d'excellence » est également source d'enseignement pour les universités, qui, désormais mises en concurrence pour l'obtention de fonds – privés au travers de la loi LRU, ou publics au travers du Grand Emprunt –, doivent s'adapter pour offrir toutes les garanties attendues. Devant le grand nombre de fondations d'université, les entreprises qui souhaiteront s'investir en faveur de l'enseignement supérieur auront besoin de critères objectifs de sélection – lesquels ressortent clairement dans les exemples évoqués plus haut : gouvernance, gestion, etc. Témoin emblématique de ce besoin de répondre à des exigences précises, le campus de Saclay a été écarté du processus de sélection des « Idex <sup>59</sup> ». En témoignage, le président de la Fondation du Campus de Saclay (FCP), Paul Vialle, déclarait : « Notre projet d'Idex a achoppé sur le problème de la gouvernance, qui est une question difficile car Saclay concentre toutes les contradictions du système français. »

---

59. Le campus de Saclay bénéficie cependant de un milliard d'euros lié au Grand Emprunt, et de 850 millions d'euros liés à l'opération Plan Campus.

## L'AUTEUR

**Pierre-André Chiappori** est professeur d'économie à l'université de Columbia. Ancien élève de l'École normale supérieure, agrégé de mathématiques et docteur en économie, Pierre-André Chiappori a été directeur de recherches au CNRS, il a enseigné à l'université Paris I, à l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS), à l'École Polytechnique et à l'ENSAE avant de rejoindre l'université de Chicago comme professeur d'économie. Il est membre du corps enseignant à Columbia depuis 2004.



## **LES DERNIÈRES PUBLICATIONS DE L'INSTITUT DE L'ENTREPRISE**

### **Les entreprises face aux fonds souverains**

*Par l'Institut de l'entreprise (janvier 2011)*

### **Profession : dirigeant**

*Par Clémentine Marcovici (janvier 2011)*

### **L'entreprise rêvée des jeunes**

*Par l'Institut de l'entreprise (septembre 2010)*

### **Repenser la formation des managers**

*Par l'Institut de l'entreprise, le Cercle de l'Entreprise  
et du Management et la FNEGE (juin 2010)*

### **L'entreprise de l'après-crise**

#### **Repenser la relation entre la sphère publique et l'entreprise**

*Par l'Institut de l'entreprise (janvier 2010)*

### **L'entreprise de l'après-crise**

#### **Favoriser une meilleure prise en compte du long terme**

*Par l'Institut de l'entreprise (janvier 2010)*

### **L'entreprise de l'après-crise**

#### **Redéfinir le rôle du manager**

*Par l'Institut de l'entreprise (janvier 2010)*

### **L'entreprise de l'après-crise**

#### **Renouveler la contribution de l'entreprise à la cohésion sociale**

*Par l'Institut de l'entreprise (janvier 2010)*

Toutes nos publications sont téléchargeables sur notre  
site internet : [www.institut-entreprise.fr](http://www.institut-entreprise.fr)



**PRÉSIDENT**

Xavier Huillard, président-directeur général de Vinci

**CONSEIL D'ORIENTATION**

Robert Baconnier, président de l'Association Nationale des Sociétés par Actions \*

Pierre Bellon, président du conseil d'administration de Sodexo

Laurent Burelle, président-directeur général de Plastic Omnium

Philippe Carli, directeur général du Groupe Amaury

Henri de Castries, président-directeur général d'AXA

Dominique Cerutti, directeur général adjoint de NYSE Euronext

Philippe Crouzet, président du directoire de Vallourec

Antoine Frérot, président-directeur général de Veolia Environnement

Pierre-Antoine Gailly, président de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris

Françoise Gri, présidente de Manpower France \*

Henri Lachmann, président du conseil de surveillance de Schneider Electric SA \*

Bruno Lafont, président-directeur général de Lafarge

Gérard Mestrallet, président-directeur général de GDF Suez \*

Michel Pébereau, président du conseil d'administration de BNP Paribas \*

Henri Proglio, président-directeur général d'EDF

Denis Ranque, président du conseil d'administration de Technicolor

Pierre Richard, administrateur de société

Jacques Richier, président-directeur général d'Allianz France

Augustin de Romanet de Beaune, directeur général de la Caisse des Dépôts et  
Consignations

Frédéric Saint-Geours, président de l'Union des Industries et Métiers de la Métallurgie \*

Ernest-Antoine Seillière, président du conseil de surveillance de Wendel

Pierre-Sébastien Thill, président du directoire de CMS Bureau Francis Lefebvre

\* *Membres du Bureau*

# Financement de l'enseignement supérieur : quelle place pour les entreprises ?

En 2007, la loi relative aux libertés et responsabilités des universités a consacré le principe d'autonomie des établissements d'enseignement supérieur. Le rapport Aghion, remis en janvier 2010 à Valérie Pécresse, a posé de nouveaux jalons. Au-delà de la question de l'autonomie et de celle de la gouvernance des universités, se pose aussi celle de leurs ressources : la mondialisation de l'enseignement supérieur implique une logique de concentration des acteurs et des investissements massifs, face auxquels les dotations publiques dont bénéficient les universités françaises apparaissent bien insuffisantes.

Début 2010, le Président de la République a appelé à la mise en place d'un système de « contractualisation » permettant de drainer l'argent des entreprises pour contribuer au financement des universités. À ce jour, la définition de ce système de « contractualisation » reste floue ; en particulier, elle laisse de nombreuses questions dans l'ombre : estimation des montants qui pourraient être effectivement levés (au regard, notamment, des comparaisons internationales), intérêt à agir des entreprises, implication de ces dernières dans la gouvernance des universités.

Dans son rapport, Pierre-André Chiappori, Professeur d'économie à l'Université de Columbia, dessine les conditions d'un nouvel équilibre entre l'investissement public, d'une part, et la contribution des ménages et des entreprises, de l'autre, dans le financement de l'enseignement supérieur français. Au-delà, il plaide pour une véritable révolution culturelle, autour de trois mots d'ordre : la recherche française prend un retard préoccupant ; un effort important et immédiat est indispensable ; et l'État ne pourra être la source unique, ni même principale, de cet effort. La renaissance de notre recherche doit devenir un impératif national, qui ne sera possible qu'avec la contribution de tous, et au premier rang de celle du secteur privé.



29, rue de Lisbonne  
75008 Paris  
Tél. : +33 (0)1 53 23 05 40  
Fax : +33 (0)1 47 23 79 01  
[www.institut-entreprise.fr](http://www.institut-entreprise.fr)