



© www.morguefile.com

# Enseignement supérieur : la stratégie des petits pas...

*Tout le monde n'est pas HEC ou Sciences Po... Et alors ?! Quatre ans après le vote de la loi LRU sur l'autonomie des universités, Fundrazine est parti à la recherche d'initiatives intéressantes – et réalistes – en matière de collecte des établissements d'enseignement supérieur et de recherche à petite ou moyenne échelle. Histoire de mieux comprendre comment, avec de bonnes idées et un peu de patience, la stratégie des petits pas peut porter ses fruits...*

On les appelle les « mastodontes ». HEC qui entend collecter 100 millions d'euros sur cinq ans, Polytechnique qui vise un objectif de 35 millions... Il y a aussi l'université de Strasbourg qui a déjà trouvé 40 % des 20 millions d'euros recherchés d'ici 2014. Ou, dans une moindre mesure, l'université de Bordeaux qui a levé cinq millions depuis la création de sa fondation il y a un an. Las ! Les établissements d'enseignement supérieur et de recherche (ESR) n'ont pas tous les ambitions « pharaoniques » – ni les moyens – des grandes écoles ou des grosses universités. Autant d'établissements dont les projets, très médiatisés, sont aussi les arbres qui cachent une forêt de petits arbustes. L'histoire, encore balbutiante, du fundraising dans le secteur de l'ESR est ainsi jonchée de projets modestes, de

collectes de quelques milliers d'euros, de démarrages laborieux, de galères organisationnelles... Bien loin de l'image d'Epinal des établissements anglo-saxons dont certains bénéficient d'équipes de centaines de personnes, et de capitaux qui se comptent en plusieurs millions de livres ou milliards de dollars.

La crise économique, évidemment, n'a rien arrangé au démarrage de la collecte dans le supérieur. D'autant que, comme le souligne Nathalie Levallois-Midière, consultante chez More Partnership et co-auteur de *Fundraising pour l'enseignement supérieur et la recherche* (Eyrolles, 2010), « en France, on n'a pas de grandes fondations, ni de grand philanthropes. Or, tout le monde se met en même temps à faire du fundraising. Aujourd'hui, pour avoir une chance de se faire une place sur le marché, il faut

*donc être très bon et très concret* ». Une prouesse quand on ne peut se payer les services d'un fundraiser aguerri ou que son établissement rechigne à dépenser le moindre kopek pour lancer des projets.

« Aujourd'hui, pour avoir une chance de se faire une place sur le marché, il faut être très bon et très concret. »

Résultat, « dans l'ESR, c'est un peu pareil que dans le secteur culturel, explique Lyoko Miyoshi, directrice associée à l'agence Excel. Il y a Versailles et le Louvre en haut, et en

*bas, tous les autres qui se disent qu'ils ne pourront jamais arriver à faire la même chose et qui développent un fort complexe d'infériorité ».*

#### ■ Lutter contre la pensée unique

Pourtant, il est possible de faire un peu – voire beaucoup – avec peu de moyens. Et surtout, de faire *autrement* que les modèles qu'on nous assigne. La sacro-sainte campagne de levée de fonds n'a par exemple rien du passage obligé : « *On parle beaucoup des campagnes, c'est une des manières, mais pas la seule ! Si on n'a jamais fait de fundraising, mieux vaut d'ailleurs ne pas s'y engager* », conseille Nathalie Levallois-Midière. De même que créer une fondation (ou un fonds de dotation) n'est pas forcément la voie unique : « *La création d'une structure juridique ne doit pas être une finalité en soi*, avertit Lyoko Miyoshi. *Il faut s'interroger sur sa stratégie sur cinq à dix ans. Ensuite, on peut choisir de travailler uniquement sur la taxe d'apprentissage, sur les partenariats-entreprise, sur les chaires...* »

« *La création d'une structure juridique ne doit pas être une finalité en soi. Il faut s'interroger sur sa stratégie sur cinq à dix ans.* »

Un chemin – de traverse – qu'a décidé d'emprunter l'université de Nantes. En parallèle de sa fondation créée en janvier 2011, l'université, qui compte tout de même trois sites, 45 000 étudiants dans toutes les disciplines, et 75 laboratoires de recherches réputés, a réalisé un gros travail sur ses chaires de recherche. « *On s'est rendu compte qu'il nous fallait mettre en place une sorte de guichet unique pour les entreprises, leur proposer une offre globale : d'un côté de financer des chaires, de l'autre de soutenir un ou plusieurs des dix*



*projets spécifiques proposés par l'université* », raconte Thibault Bretesché, docteur en droit de l'environnement devenu chargé de mission en 2009.

En janvier 2011, au même moment que la fondation, la première chaire « banque et finance » voit le jour. Elle est le fruit d'un partenariat réalisé avec la Fédération des banques françaises, Banque Populaire, Caisse d'Épargne, le Crédit Maritime et la Caisse des dépôts, qui apportent 550 000 euros sur cinq ans. « *Ce n'est pas un hasard si nous avons commencé par cette chaire*, précise Thibault Bretesché. *A l'université, nous bénéficions d'un vrai pôle d'excellence sur cette discipline. Au local, les banques recrutent à 60 % des étudiants de chez nous*.

La formule marche. Et la chaire « génie civil » est lancée sur le site de Saint-Nazaire, financée en majorité par la région et la Chambre de commerce, mais aussi par Vinci et par des petites entreprises patrimoniales du territoire qui ont chacune mis 25 000 euros au pot. « *Notre force, c'est que nous avons des labos très bien classés, où on développe les technologies de demain, mais aussi que nous formons les futures recrues*, analyse Thibault Bretesché. *Les entreprises gagnent à concentrer de la connaissance sur un territoire* ».

#### ■ Un autre rapport à l'entreprise

Ce n'est pas l'université de Poitiers qui dirait le contraire. L'établissement a tricoté un travail remarquable avec les entreprises locales. La fondation de l'université, créée dès 2008, a dans un premier temps rassemblé 24 partenaires, pour une dotation initiale comprise entre 1,3 et 1,4 million d'euros. Parmi les fondateurs, quelques particuliers et collectivités locales, mais aussi le Medef, la CCI de la région, et surtout, des petites entreprises déjà partenaires sur les stages des étudiants ou versant la taxe d'apprentissage. « *Notre réseau naturel* », résume Bernard Chauveau, le DG de la fondation qui dirigeait auparavant le service d'insertion professionnelle de l'université de Poitiers.

Des « contrats » d'engagement d'une durée de trois ans sont signés en 2009. Aujourd'hui, la fondation a choisi de développer une nouvelle manière de travailler avec le secteur économique : étroite et humaine. Des groupes de travail réunissant les fondateurs, les donateurs et les membres de l'université sont constitués pour travailler sur cinq axes spécifiques (soutien aux étudiants, insertion professionnelle, rayonnement international...). Pour accéder à ces groupes de travail, un « ticket d'entrée » compris entre 10 000

euros pour les TPE et PME à 100 000 euros pour les grandes entreprises. « *Le rythme moyen des réunions est d'environ tous les deux mois et demi. On pensait que la fréquentation allait baisser au fur et à mesure, mais elle est restée égale et de nouveaux mécènes nous ont encore rejoints* » explique Bernard Chauveau, qui travaille seul avec une assistante, mais qui a fait appel dès le départ à une consultante extérieure pour mieux faire face à ce « *travail colossal d'organisation* ».

D'autant que tout n'a pas été si simple en interne. « *Il y a eu des réticences, comme ailleurs, certains pensaient que le "grand capital" allait entrer par la porte, reconnaît-il. C'est pourquoi nous avons vite fait le choix d'être très ouverts sur les idées de la communauté universitaire, quitte à financer des projets plus modestes* ».

#### ■ Aider les mentalités à évoluer

Cette idée des « petits pas » pour dissiper les peurs a également été l'objectif premier de Barbara Vassener, ancienne du Certificat Français du Fundraising (AFF/ESSEC) après avoir travaillé sur la valorisation de la recherche à l'École Normale Supérieure (ENS) de Lyon. Aidée par un cabinet extérieur, elle a conduit à l'école un travail de fond sur le discours en interne à destination des enseignants, des élèves, et de l'administratif « *car la mise en place du fundraising leur apporte un surcroît de travail* », explique-t-elle. « *Dès le départ, nous avons adopté la stratégie du Cheval de Troie – mais dans un sens positif* ».

Un jour, l'équipe d'un laboratoire de recherche en contact avec le milieu anglo-saxon propose un projet. Un projet « *qui avait pour qualité de bien représenter l'école, qui comportait l'idée d'un échange avec les entreprises. On a saisi cette chance pour se lancer nous aussi* », dit Barbara Vassener.

En interne, un travail de six mois est mené en collaboration avec les chercheurs du labo. « *Je voulais montrer à tout le monde que le fundraising prend du temps* », précise-t-elle. Le temps de définir le projet et en quoi il est porteur de sens, le temps

## 7 conseils pour réussir sa collecte, lentement mais... sûrement

**1/ Investir :** Pour récolter, il faut planter. On ne peut donc pas collecter des fonds sans investir du temps et de l'argent. « *Il faut désigner en interne une personne qui occupera 100 % de son temps au fundraising, c'est obligatoire si on veut être efficace* », souligne Nathalie Levallois-Midière, consultante chez More Partnership. L'appui extérieur d'une agence peut également se révéler utile pour définir sa stratégie et se faire accompagner sur le moyen terme.

**2/ Sensibiliser en interne :** Il faut prendre le temps de communiquer auprès des professeurs, des directeurs de service, du conseil d'administration... Tout le monde doit partager – et porter – le projet d'établissement.

**3/ Se fixer des objectifs tenables :** En termes financiers, d'une part, mais aussi dans la définition des « *projets prioritaires à faire financer dans les deux ans à venir* », souligne Nathalie Levallois-Midière.

**4/ S'assurer du soutien de sa gouvernance :** C'est la condition sine qua none d'une collecte réussie. « *L'engagement du directeur de l'établissement est essentiel pour deux raisons : d'une part il porte l'image et l'ambition de l'école à l'extérieur de l'établissement ; d'autre part, il incarne et légitime la démarche en interne. C'est un pilier central sur lequel s'appuiera la gouvernance interne et externe de la campagne* », explique Marie-Stéphane Maradeix, ancienne directrice de la campagne pour l'École Polytechnique et Présidente de l'AFF. Dans l'idéal, la direction doit consacrer 20 % de son temps en début de campagne, puis environ 5 % les années suivantes. Pour le reste, le directeur a pour fonction les prises de parole officielles, la rencontre avec les donateurs potentiels – pour les « gros dons » mais pas uniquement –, la personnalisation des courriers envoyés, et si possible, la participation à l'élaboration du *Case for Support* (argumentaire)...

**5/ Ne pas se fermer de portes :** Fondations, particuliers, entreprises... Si tous les moyens ne sont pas bons pour collecter, toutes les cibles sont pertinentes. « *Si on conseille d'aller voir le premier cercle des entreprises, il ne faut pas pour autant s'interdire d'aller voir Danone si on a une spécificité à faire valoir et le bon contact dans l'organigramme* », pointe Nathalie Levallois-Midière. Quant aux anciens élèves, ils sont une cible en devenir. En novembre 2011, le 1<sup>er</sup> Baromètre Alumni, réalisé sur un panel de 601 diplômés par OpinionWay pour les agences Excel et Wdm.directnet, révélait que si 60 % des étudiants estiment que le don peut favoriser la qualité de l'enseignement et de la recherche, 8 diplômés sur 10 déclarent n'avoir jamais été sollicités pour un soutien financier. Un gisement à exploiter ! Il faut également ne pas hésiter à prospecter localement les entreprises, selon une stratégie des cercles concentriques (commencer par les partenaires les plus proches).

**6/ Commencer avec des projets très concrets :** Dès le départ, les projets financés doivent être très concrets. « *L'enjeu est de montrer l'impact sur la communauté environnante, de démontrer l'utilité de son projet pour la société* », explique Nathalie Levallois-Midière. Histoire d'entraîner l'adhésion en interne, mais aussi de stimuler les donateurs potentiels.

**7/ Prendre son temps (et voir loin !) :** « *Le fundraising, c'est une histoire de relation, or bâtir des relations prend du temps* », souligne Nathalie Levallois-Midière.



de chiffrer les besoins et de réfléchir aux contreparties, et même, le temps d'élaborer un « case for support ». « *Aujourd'hui, les chercheurs, qui ont été préparés à aller parler aux chefs d'entreprise, se sont rendu compte qu'il n'est pas si difficile de demander de l'argent* ». Quand les enseignants eux-mêmes se mettent à devenir fundraisers, que demander de plus ?

#### ■ Faire la preuve de son utilité

S'il est une ressource encore peu explorée par les établissements de l'ESR, c'est bien les anciens (point 5/ des « 7 conseils », page 13). Même celles qui comptent de nombreux soutiens potentiels, comme l'université de Nantes : « *Pour l'instant, c'est difficile de retrouver les coordonnées d'un million d'anciens* », indique Thibault Bretesché, qui explique

qu'un début de communication sera réalisée à l'occasion du Cinquantenaire de l'université.

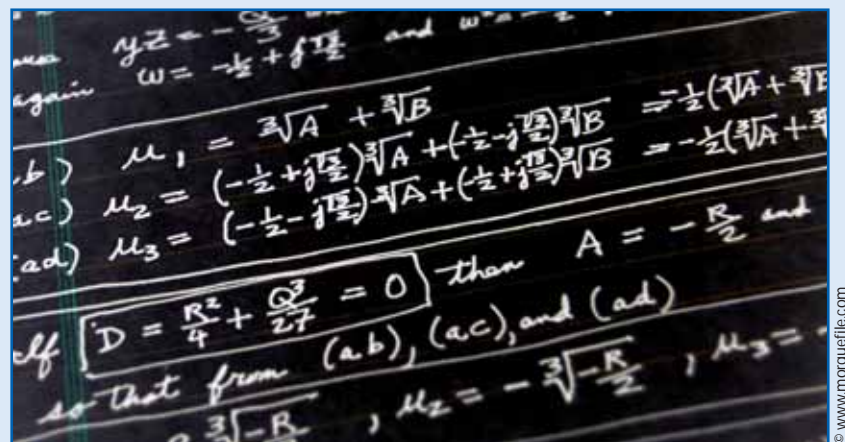
L'école « Z » (dont nous conserverons l'anonymat) s'est néanmoins risquée à une stratégie sur le don individuel. Il faut dire que l'établissement, qui accueille quelques milliers d'élèves par an, a une spécificité : une fondation RUP adossée à l'école, qui a collecté des fonds après guerre, puis a été mise en sommeil. Jusqu'à son réveil en 2009, impulsée par l'arrivée d'un directeur ayant passé plusieurs années aux Etats-Unis. « *En 2009, la fondation était une page blanche en termes de communication* », rappelle Marie\*, en charge du fundraising au sein de l'école. Ni logo, ni identité visuelle, ni site Internet... Juste un conseil d'administration qui se réunit deux fois par an.

Soutenue par son directeur, Marie saisit donc son bâton de pèlerin. Et se fixe deux objectifs « tenables ». Premièrement : faire savoir que cette fondation existe. Deuxièmement :

## Loi LRU : un riche bilan

Quatre ans après le vote de la loi LRU, environ la moitié des universités ont créé leur fondation. Un démarrage sur les chapeaux de roue dans le public, même si le secteur privé demeure bien mieux loti : « *Les marges de manœuvre sont plus souples dans le privé car le processus décisionnel est plus léger*, remarque Lyoko Miyoshi, de l'agence Excel. *Par ailleurs, l'université a du mal à se mettre en lien avec l'entreprise, c'est un changement culturel énorme* ».

Mais si Rome ne s'est pas faite en un jour, la petite révolution « LRU » a bien eu lieu. Certes, nombre de fondations sont encore bien souvent des coquilles vides – la conjoncture n'aidant pas –, mais elles ont eu le mérite de « *créer de la transversalité et un esprit collaboratif en interne, bref de travailler en mode projet, ce*



qui est une vraie nouveauté », souligne Lyoko Miyoshi. Quant aux petites écoles, qui communiquent d'ordinaire pour recruter des étudiants, « *la collecte leur permet de formaliser un discours "corporate" rationalisé* », ajoute Lyoko Miyoshi. Enfin, l'élaboration de projets sur la

diversité sociale, l'accessibilité et le handicap, ou le paritarisme offre aux universités et écoles d'être en prise directe avec les grands enjeux de société. Et de réaffirmer ainsi leur place essentielle dans le quotidien des Français.

faire la preuve de l'utilité du projet. D'où la création d'une bourse exceptionnelle ainsi que de prix qui seront décernés aux étudiants après les votes des anciens élèves sur Internet ou par voie postale – pour les plus âgés. La première bourse est de quelques milliers d'euros : « *On est des petits poucets par rapport à HEC ou Polytechnique* », insiste Marie. N'empêche. Grâce à ce subside, le départ d'un étudiant à Londres est remarqué, plébiscité. Le début d'une petite reconnaissance...

De quelques milliers d'euros collectés au démarrage du projet, la fondation compte dépasser la barre des 50 000 euros cette année, ce qui est à la fois une « *goutte d'eau et énorme* », reconnaît Marie. L'intérêt des anciens élèves est grandissant. Le don moyen par ancien augmente. L'un d'entre eux a récemment donné 5 000 euros. Pierre par pierre,

« *De quelques milliers d'euros collectés au démarrage du projet, la fondation compte dépasser la barre des 50 000 euros cette année.* »

le projet prend de l'ampleur.

« *Je ne regrette pas un seul instant le choix stratégique de départ qui a été, d'une part, de cibler les anciens élèves – et non les entreprises –, et d'autre part, de ne pas se lancer dans une grande campagne spectaculaire* », souligne Marie, qui raconte la pédagogie dont elle doit faire preuve en interne pour démontrer l'intérêt d'une stratégie à une partie de la

gouvernance « *qui pensait parfois que le dons allaient tomber tous seuls* ».

Désormais, il s'agit donc d'impliquer au maximum toutes les parties prenantes. Notamment les bénéficiaires des bourses de la fondation, soit en leur demandant un don, soit de s'impliquer autrement, comme cet étudiant qui réalisera les cartes de vœux de la structure pour les fêtes de fin d'année. Le tout est « de continuer à être patients, de ne pas se précipiter, de garder le lien de confiance avec les administrateurs de la fondation », ajoute Marie, sûre que cette philosophie est la seule garantie d'avenir.

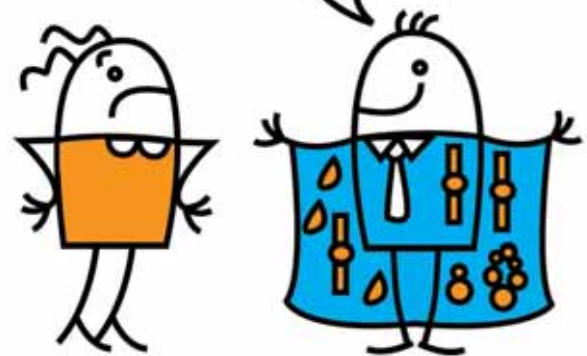
■ P.G.

\* le prénom a été changé pour préserver l'anonymat souhaité.

Je crois à l'utilité de ce que vous faites et j'adhère à vos positions. JE DONNE!



Bravo! Tu viens de gagner un welcome pack en poils de castor, cousu main. Et si tu te transformes en P.A., c'est le castor qui t'appelle!



Chez mint, nous pensons que votre principal levier de collecte, c'est la force d'attraction de votre association, votre capacité à exprimer son combat, à transmettre son enthousiasme. C'est pourquoi nous concevons des messages aussi simples que vrais, ancrés dans la réalité et les missions de nos clients.

Ça vous parle? Alors parlons-nous.

Christophe Herledan 06 08 30 80 14 [cherledan@mint.fr](mailto:cherledan@mint.fr) | Géraldine Bralé 06 89 11 70 31 [gbrale@mint.fr](mailto:gbrale@mint.fr) | [www.mint.fr](http://www.mint.fr)

**mint**  
Agence spécialisée en communication et fundraising