En quête de **modes de financement**

L'université n'échappe pas à la nécessité d'inventer des solutions alternatives aux modes de financement traditionnels de la vie étudiante, comme le montre l'atelier « Quels modèles économiques pour la vie de campus ? » du colloque d'Orléans.

Pierre Pfefferle, directeur du service des sports de l'EPFL (Lausanne)

INTERVENANTS **Jean-Marc PAUTRAS**, directeur de développement, Crédit Coopératif, **Pierre PFEFFERLE**, directeur du service des sports École polytechnique fédérale de Lausanne, **Philippe ROSSINOT**, Pôle économie de la connaissance, Caisse des Dépôts (première séquence) ; **Alexandre DAGORT**, direction du développement, Banque Populaire, **Frédéric GRIFFATON**, Mutum, **Véronique RAOULT-SÉVERAC**, directrice générale, Fondation université Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, **Véronique SAS**, Pôle entreprenariat, formation et jeunesse, Caisse des Dépôts (deuxième séquence).

PILOTES ET ANIMATEURS **Mathias BERNARD**, président de l'Université Blaise-Pascal, et **Fabienne BLAISE**, présidente de l'Université de Lille Sciences humaines et sociales.

Mobiliser des ressources pour financer les projets de la vie de campus est une chose ; s'interroger pour savoir si cette même vie de campus peut générer de nouvelles recettes en est une autre. À ce titre, le modèle du service des sports de l'École polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL) présenté par Pierre Pfefferle, directeur du service des sports commun à l'Université de Lausanne et à l'EPFL, est édifiant. *« Nous sommes partis d'un système reposant entièrement sur des subventions, avec un budget contraint. Trois ans après la redéfinition de nos missions et de notre offre, le financement du sport universitaire à Lausanne repose à 65 % sur des ressources propres. »* La démarche s'est accompagnée d'un élargissement et d'un enrichissement de l'offre proposée. Les 27 salariés et 300 moniteurs vacataires proposent 118 disciplines dont cinquante payantes (les plus à la mode ou les plus demandées), générant de nouvelles rentrées financières. Avec la création d'un Centre Sport et Santé, il s'agit d'*« ouvrir le sport sur la cité »* (toute la population y a accès) parce qu'il y a *« un marché potentiel »*, ajoute Pierre Pfefferle. Ce centre réalise aujourd'hui des bénéfices. Autre source de rentrées financières : la location des installations, des terrains, du chalet, des tennis ou du centre nautique. Enfin, en dehors de celles des étudiants restées inchangées, les cotisations des personnels et enseignants et celles des alumni ont subi une hausse conséquente – ces deux catégories représentant 30 % de la manne financière. Présentant son modèle, Pierre Pfefferle évoque le développement de la marque « Sport universitaire

Lausanne », parle d'investissement en ressources humaines et marketing, et réfléchit à l'ouverture des plates-formes de communication aux partenaires. En attendant, le service des sports, soucieux de répondre aux attentes, prévoit la mise en chantier d'une nouvelle salle de musculation de 500 places, soit le double des capacités actuelles.

Associer d'autres parties prenantes

Les universités françaises s'intéressent davantage à la recherche de financements alternatifs, à commencer par les partenariats et les dons, trop peu sollicités. *« Il faut que les universités sachent mettre en exergue l'impact social de leur vie de campus »*, explique Jean-Marc Pautras, responsable des marchés enseignement, recherche, fondation, philanthropie au Crédit Coopératif. Le monde des dons, très concurrentiel, représente 6 millions d'euros de collecte annuelle en France, apportés à parts égales par des entreprises et des particuliers. L'université doit aussi devenir plus lisible pour des chefs d'entreprise ou les responsables de mécénat, *a fortiori* pour les particuliers. Mieux vaut éviter de solliciter les entreprises en ordre dispersé. *« La coordination des acteurs offre une valeur ajoutée. Le développement de la marque en est une autre. »* C'est vrai des opérations de *crowdfunding* (financement participatif) pour lesquelles l'effet de masse est la clé. Bien formés et motivés, les étudiants peuvent devenir les ambassadeurs des projets. Jean-Marc Pautras estime les ressources potentielles à plusieurs centaines de milliers d'euros, voire plusieurs millions pour les collectes les plus efficaces. Mais l'expert du Crédit Coopératif conseille aux universités de se concentrer sur le grand public, à commencer par les alumni. *« Plusieurs dizaines de milliers de personnes peuvent être touchées et procurer un matelas pérenne de collecte »*, estime Jean-Marc Pautras, qui invite les universités à investir l'animation culturelle et à valoriser la marque au travers d'événements grand public. *« On peut promouvoir l'université comme un collecteur de dons sans dévoyer son éthique, en associant d'autres parties prenantes de la cité à son projet. »*

Promouvoir l'université comme un collecteur de dons

Philippe Rossinot de la Caisse des Dépôts regrette lui aussi la sous-exploitation de la marque de l'université française, vecteur identitaire fort. Ancien étudiant de l'Université d'Orléans, il n'a jamais acheté de *goodies* (mugs, tee-shirt) portant son logo alors qu'il l'a fait à Glasgow ou à Caltech aux États-Unis où il a également étudié. Il évoque d'autres pistes, comme d'utiliser le campus en tant que terrain d'expérimentation sur la ville associant, *via* des plates-formes d'éco-design, étudiants, chercheurs et entreprises et en exploitant les données accumulées (big data). Lui aussi soulève la question de l'ouverture des sites web universitaires à la publicité, avant d'ajouter : *« La recherche de fonds n'est pas une fin en soi, c'est une des modalités de l'ouverture de l'université vers les acteurs de son environnement »*. La Caisse des Dépôts peut accompagner les universités dans la recherche de nouveaux modèles.

À côté d'autres formes d'appui aux universités, les Banques populaires ont choisi d'être partenaire de leur volet « entrepreneuriat ». Ce choix se décline dans plusieurs services aux jeunes entrepreneurs : apport de moyens financiers, coaching bancaire, tutorat. *« Nous donnons les moyens aux seize banques du groupe de se rapprocher des pôles "Pépites" de leur territoire et de participer à la co-création d'une offre »*, explique Alexandre Dagort, directeur du développement.

Sur le terreau de l'économie collaborative

Outre l'engouement pour la création d'entreprises en milieu étudiant, Véronique Sas (Caisse des Dépôts) évoque d'autres opportunités à saisir, à commencer par le développement de l'économie collaborative et de l'économie solidaire et sociale : *« L'université a un rôle à jouer sur ce terreau. »* Autre domaine porteur : la formation continue. *« Via le Programme Investissements d'avenir, nous finançons des projets de collaboration d'entreprises et d'organismes de formation pour raccourcir les circuits entre la demande et la constitution d'une offre. »* Le succès du programme montre une attente forte du monde économique sous l'impact de la transition numérique. *« Les grands groupes et les PME ont besoin d'une offre agile, co-construite avec eux. »* La Caisse des Dépôts est prête à mobiliser ses outils pour accompagner ces opportunités.

Dans ce paysage en pleine transformation quelle place réserver à l'économie collaborative ? L'intervention du fondateur de la start-up Mutum offre une ouverture vers le futur. Dans cette économie émergente, l'argent n'est plus nécessaire, on entre dans le champ du partage et de la mutualisation d'objets sous-utilisés, la propriété cède la place à l'usage. *« Ce modèle repose sur la réciprocité. Chaque action réalisée sur notre plate-forme fait gagner des points et donne accès à d'autres usages »*, explique Frédéric Griffaton. *« On va vers une valorisation différente des projets. »* Dans quelle mesure cette forme d'économie est-elle applicable au monde universitaire ? *« Il existe beaucoup de ressources inexploitées, ne serait-ce que des bâtiments parfois sous-utilisés. Il faut apprendre à les utiliser différemment, en faisant porter le projet par les étudiants eux-mêmes. C'est une génération qui a envie et qui sait disrupter l'économie. »* Du verbe anglais *disrupt* : perturber fortement. ■ **Jean-Michel Mestres**

UN RÔLE POUR LES FONDATIONS

Un autre acteur peut être mobilisé pour financer la vie étudiante : la Fondation Universitaire. La directrice générale de la Fondation de l'Université Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines témoigne de cet apport spécifique. *« Nous avons orienté notre démarchage vers les particuliers du territoire, à commencer par les parents auprès desquels nous avons collecté les premiers financements afin de permettre aux étudiants de développer leurs projets. Nous encourageons des initiatives qui ne seraient pas aidées par le Fonds de soutien à la vie étudiante. »* La démarche s'est concrétisée dans un fonds Initiative solidaire : les étudiants désireux de mener une action (solidarité, santé, environnement, éducation) en lien avec une association du territoire sont accompagnés par la Fondation. Celle-ci les fait bénéficier de la plate-forme de *crowdfunding* à laquelle elle a adhéré et les aide dans leur communication. *« Ils collectent les fonds au nom de la Fondation, nous procédons à la défiscalisation et nous doublons la somme recueillie. »* Lancé en 2015, le dispositif a bénéficié à cinquante étudiants pour huit projets.