AEF Dépêche n°565219 - Paris, le 06/07/2017 15:18:00
- Enseignement supérieur -

Compte : eric.dutil (59609) - 147.210.238.45 - www.aef.info
Toute reproduction ou transmission de cette dépêche est strictement interdite, sauf accord formel d'AEF.

Diversifier ses ressources : que seront les futures "sociétés universitaires de recherche" du PIA ? (colloque ADGS)

Par Anne Mascret

fotolia

Comment diversifier ses ressources ? Pour répondre à cette question, les DGS avaient invité à leur colloque de Dijon, le 30 juin 2017, Amaury Fléges, directeur de programme adjoint centres d'excellence du CGI, afin qu'il parle des "Sociétés universitaires de recherche" du PIA 3, dotées de 400 M€, dont l'appel à manifestation d'intérêt sera lancé cet automne. Éric Dutil, DGS de Bordeaux, compte utiliser cette action pour monter une filiale et valoriser son patrimoine immobilier. Le CGI et le MESRI travaillent actuellement à lever les obstacles juridiques. Joël Echevarria, DGS de TSE (Toulouse school of economics) est quant à lui venu parler de l'outil que constitue une fondation. Le secret est d'avoir "des gens qui y croient", des "pros" et qui soient "placés près de la présidence". "À TSE, Jean Tirole paye de sa personne. Le selfie avec Tirole, ça coûte cher", plaisante-t-il.

L'appel à manifestation d'intérêt "SUR" (Sociétés universitaires de recherche) du PIA 3, doté de 400 M€, sera lancé "en septembre 2017, ou au plus tard en octobre", indique Amaury Fléges, directeur de programme adjoint centres d'excellence du CGI, lors d'une intervention devant l'ADGS réunie en colloque à Dijon le 30 juin 2017. "Nous échangeons actuellement beaucoup avec les établissements afin de répondre au mieux à leurs besoins. Rien n'est encore arrêté, l'AMI sera rédigé après concertation avec le ministère", précise-t-il à AEF.

Cette action, qui se fera sur fonds propres (et non par subvention), vise à "permettre la création de filiales, afin de

valoriser des activités qui n'ont pas encore trouvé leur modèle économique", explique Amaury Fléges. Trois actions sont identifiées : la gestion et la valorisation de patrimoine immobilier ; le développement de la formation continue ; et l'exploitation de plateformes partagées avec des entreprises (incubateurs…). L'AMI n'est pas encore rédigé, mais il devrait s'agir d'un appel "ouvert", tant sur le type d'activité que sur le fait qu'il ne sera pas clos dans le temps. Il pourrait courir jusqu'à consommation des 400 M€ afin de permettre aux établissements de mûrir leurs projets. Tout cela doit encore être discuté avec le MESRI.

Cécile Chicoye, DGS de Toulouse-I, lui demande si le CGI ne s'illusionne pas sur le fait que ce genre de dispositif puisse intéresser "de vrais partenaires privés, en dehors de la Caisse des dépôts". Amaury Fléges estime au contraire qu'il existe "des perspectives réelles", notamment en matière immobilière, la dépense de GER (gros entretien et renouvellement) étant aujourd'hui de 4 à 8 € du mètre carré quand les normes voudraient que l'on soit à 20-22 €.

L'UNIVERSITÉ DE BORDEAUX VEUT COMPLÉTER L'OFFRE DE LOGEMENT DU CROUS

Éric Dutil, DGS de l'université de Bordeaux et président de l'ADGS, fait justement part des projets de son université dans ce domaine, rappelant que l'immobilier, "troisième pilier de l'autonomie", a "toujours constitué un élément fort de la stratégie" de Bordeaux (lire sur AEF). Cette université, qui fait partie des 4 dernières universités bénéficiant de la dévolution de son patrimoine (lire sur AEF), veut en effet "décider plutôt que subir l'usage de [son] foncier - 189 ha dans un quartier où l'attractivité est maximale grâce à l'arrivée du tram et du TGV - qui "attire la convoitise des collectivités, de l'État, des Crous et des ingénieurs régionaux de l'équipement". Or avec une dépense de GER de 4,96 €/m² (hors plan campus qui concerne 30 % du campus), les bâtiments se dégradent. "Et ce ne sont pas les crédits accessibilité qui vont régler les choses", ajoute-t-il.

"Nous voulons donc entrer dans une logique de filiale pour valoriser notre patrimoine, ce que nous avons commencé à faire avec la SRIA qui porte l'opération campus" (lire sur AEF). Il précise être dans une logique de revenu récurrent et non de cession. L'université de Bordeaux compte aujourd'hui déclasser 29 ha de son patrimoine public pour le valoriser en domaine privé et implanter toute une série d'activités : logement (pour étudiants, chercheurs, logements sociaux et même un Ehpad) ; entreprises ; services (commerces, activités pour les étudiants…). "Nous ne ferons pas n'importe quoi. Nous resterons conformes à nos valeurs et ne construirons pas un centre commercial par exemple. Mais nous ne voulons pas nous limiter à des logements classiques. Nous ne nous interdisons donc pas de compléter l'offre de logement du Crous qui reste déficitaire. Nous allons aider la collectivité à répondre au défi de l'augmentation de la demande de logement."

LEVER LES OBSTACLES JURIDIQUES

Éric Dutil explique attendre du CGI et des SUR de "bons aménagements juridiques pour activer la capitalisation de ces filiales". Amaury Fléges répond avoir justement "travaillé

très étroitement avec les services du MESRI pour lever les obstacles juridiques à cette action". Il identifie deux types d'obstacles :

- **le principe de spécialité**, qui fait qu'un établissement public ne peut déléguer à une filiale qu'une activité connexe à ses missions statutaires (ce qui empêche par exemple de faire du logement pour le grand public) (lire sur AEF). "Si cela n'est guère bloquant pour l'immobilier, ça l'est en revanche pour la formation continue", note Amaury Fléges, citant la jurisprudence Paris-II sur sa filiale Lextenso (lire sur AEF). Il précise que l'AMI pourra aider la dimension immobilière souvent présente dans les dossiers de formation continue (construction de locaux, équipement…), mais qu'il ne pourra être utilisé pour rémunérer les enseignants ou concevoir l'offre de formation.

- **le droit de la concurrence**. "Ces filiales étant dotées sur fonds propres selon le principe de l'investisseur avisé (ce qui signifie d'avoir un retour sur investissement), elles devront comprendre au moins un investisseur privé qui sera coactionnaire avec l'établissement et l'État (via la CDC). Or aujourd'hui, pour être dispensé de procédure de mise en concurrence, il faut être dans une relation de quasi-régie, ce qui interdit un privé minoritaire. La solution que nous avons trouvée - et vérifiée - est de faire la mise en concurrence en amont, avant la création de la filiale."

"IL NE FAUT PAS SE LAISSER PILOTER PAR LES OUTILS"

Autre levier de diversification des ressources : les fondations. Joël Echevarria, DGS de TSE (Toulouse school of economics), explique qu'une fondation, tout comme les RTRA, labex ou EUR (Écoles universitaires de recherche) ne sont "que des outils" : "Tout comme un marteau ne plante pas de clous, une fondation est simplement au service du projet de ceux qui l'activent." TSE est à ses yeux une "aventure d'hommes qui ont cru à un projet fou, avec un esprit commando, et qui ont exploité tous les outils possibles".

Il évoque une "alchimie curieuse entre une université qui a compris les intérêts mutuels et des hommes qui ont une vision managériale de leur discipline". La clé du succès est selon lui de "ne pas avoir de tabou" : "L'argent, ce n'est pas sale, pas plus que la recherche partenariale." Il précise que "les deux tiers des papiers cités pour le Nobel de Jean Tirole étaient de la recherche partenariale. Au point de départ, c'est une relation avec une entreprise qui a généré un terrain de recherche fondamentale."

L'autre ingrédient nécessaire est d'avoir des chercheurs "entrepreneurs", qui comprennent que "le projet dépasse leur aura scientifique personnelle et a vocation à être pérennisé". Il faut "une vision de long terme, au service du bien commun", assure-t-il, taclant au passage les injonctions du CGI qui "nous demande d'avoir une idée nouvelle tous les 5 ans". "Le législateur est très créatif et change les outils sans arrêt. Mais on ne réinvente pas quelque chose tous les 5 ans ! À TSE, on poursuit le même projet, ce qui rassure les chercheurs et les administratifs, en s'adaptant simplement aux outils qui changent. Au moment des idefi par exemple, Toulouse-I a présenté un projet qui fonctionnait déjà depuis 6 mois. Grâce au CGI, nous avons simplement pu aller plus vite, ce qui a été parfaitement entendu par le

jury. Il ne faut pas se laisser piloter par les outils. Ils doivent rester au service des projets."

"AVOIR DES PROS TRÈS PRÈS DE LA PRÉSIDENCE"

Administrateur de l'AFF (Association française des fundraiser), il revient également rapidement sur la question du fundraising, "un métier qui se rapproche de celui de commercial". "Cela nécessite un engagement et une professionnalisation des acteurs. Les seules campagnes qui marchent, c'est quand le président s'implique personnellement. À HEC, Bernard Ramanantsoa était présent à tous les rendez-vous de levées de fonds. À TSE, Jean Tirole paye de sa personne. Le selfie avec Tirole, ça coûte cher."

Si l'AFF compte 200 membres aujourd'hui contre 30 en 2005, il estime que "le fundraising n'a pas bouleversé le modèle économique des établissements d'enseignement supérieur et qu'il n'est même que de l'argent de poche pour les business schools. Mais c'est une nouvelle façon de parler avec les entreprises. La clé est d'avoir des gens (DGS…) qui y croient car l'outil ne ramène pas d'argent tout seul. Il faut des pros qui soient très près de la présidence."

Quid des collectivités ?

Lors de cette table ronde, Gérard Blanchard, VP en charge de l'ESR en Nouvelle Aquitaine, est également venu parler de la place des collectivités territoriales, qui "ont une compétence ESR sans être décisionnaires". Il pointe un "problème de mise en cohérence des politiques publiques" en matière d'ESR, soulignant que les régions - même si les situations sont variables d'une région à l'autre - sont "une source de financement importante" pour "tout ce qui n'est pas idex/isite".

"Or, moi, j'ai besoin de créer un vrai espace d'ESR pour parler avec les 6 universités, les 35 écoles et les 25 structures d'interface avec la recherche de ma région", explique Gérard Blanchard. "Nous avons créé une conférence régionale de l'ESRI dans laquelle nous co-élaborons nos politiques, mais la configuration actuelle des Comue nous empêche de nous appuyer sur ces logiques. Nous sommes donc demandeurs d'expérimentations pour mieux articuler les gouvernances."

Il ajoute que "la question des antennes ne peut pas être du seul ressort des collectivités". "Quand l'État se fixe pour objectif d'avoir 60 % d'une classe d'âge diplômée, cela ne vaut pas que pour les villes !" Il demande donc "plus d'espace et de temps pour articuler les politiques des collectivités avec celles de l'État".