

# INSEAD : un précurseur en France

**Avec des promesses de dons s'élevant à 169 millions d'euros et un fonds annuel de 2,6 millions d'euros, l'INSEAD est l'institution internationale qui a su, le plus tôt et le mieux en Europe, convaincre anciens élèves et entreprises de l'intérêt de financer l'enseignement supérieur.**

**Barbara De Colombe**  
Directeur de  
développement,  
France et Belgique  
Directeur des événements  
institutionnels  
INSEAD



— *Quelle est la structure juridique de votre fondation en France?*

La fondation INSEAD a obtenu l'agrément de fondation reconnue d'utilité publique (FRUP) par décret, le 3 avril 1998. Elle gère un capital de 48 millions d'euros. Nous investissons ces fonds avec l'appui de partenaires financiers spécialisés, des consultants financiers qui décident de la stratégie de placement optimale et relativement peu risquée.

— *Avez-vous beaucoup de partenaires issus du secteur financier?*

Nous comptons un grand nombre de banques d'affaires et de compagnies d'assurances parmi nos grands comptes. Ce sont des recruteurs importants de nos participants MBA; ils financent également des programmes de formation continue pour leurs cadres.

Ces partenaires issus du secteur financier sont également impliqués dans des chaires de recherche : nous avons ainsi des chaires financées par le soutien de Aviva, de Piciotto, Rothschild, Schroder, UBS, Warburg et nous sommes en train de finaliser une chaire avec l'un des plus grands groupes d'assurances mondiaux.

— *Depuis combien de temps avez-vous mis en place une stratégie de fundraising?*

La première campagne de levée de fonds s'est déroulée entre 1995 et 2000, récoltant près de 120 millions d'euros. Nous en avons lancée une deuxième en

2000, avec une partie publique depuis 2004. Le total des promesses de dons s'élève à 169 millions d'euros, dont nous capitalisons environ la moitié. Le fonds annuel a permis de lever 2,6 millions d'euros en 2005-2006 auprès des anciens élèves. La part des individus et des anciens élèves augmente dans les grands dons, elle dépasse les 50 %.

— *Quels sont les moyens humains et financiers affectés au fundraising?*

L'équipe de *fundraising*, ou "équipe de développement", se compose de plus de vingt personnes. Du fait du caractère international de notre école, des directeurs de développement sont en charge de la collecte de fonds par zones géographiques.

Une équipe se consacre également aux fonds récurrents, annuels. Nous distinguons, en effet, les grands donateurs et les dons de niveau moindre, qui sont récurrents, et émanent uniquement des anciens élèves. Il est important de dire que pour réussir cette campagne, nous avons besoin du soutien de l'ensemble de notre communauté. Nos anciens élèves donnent beaucoup de temps et d'expertise à l'INSEAD, en dehors du soutien financier à proprement parler.

— *Comment se déroule une campagne?*

Notre équipe est importante; en conséquence, nous faisons peu appel à des consultants. Ils réalisent pour nous des études de faisabilité en début de campagne. Nous définissons une stratégie, un *case for support*, dans lequel chaque

besoin doit être justifié, qui vient accompagner la stratégie de l'école. Démarre ensuite une phase silencieuse où notre équipe, accompagnée ou non de consultants, recherche des donateurs (individus ou entreprises), avec un objectif de 30 % de la somme globale. Lorsque cet objectif est atteint, la partie publique de la campagne peut commencer. Toutes les universités américaines suivent à peu près ce schéma. En France, l'ESSEC a également adopté cette méthode.

## Les activités de recherche à l'INSEAD

143 professeurs permanents de 32 pays travaillent à l'INSEAD, ainsi que 55 professionnels de la recherche. Plus de 30 chaires pérennes d'enseignement et de recherche sont actives. Nos professeurs sont experts dans leur domaine de recherche, mais également pour transmettre leurs compétences aux participants de leurs cours. Pour favoriser la dimension internationale au-delà des deux campus en Europe et Asie, nos professeurs ont un accord d'échange avec Wharton aux États-Unis, des centres d'activités à Abu Dhabi, en Inde et en Israël. L'INSEAD a également un programme doctoral reconnu mondialement sur 5 ans. Nos 85 étudiants doctoraux diplômés ont obtenu des postes d'enseignants notamment à Carnegie Mellon, Chicago, China Europe International Business School (CEIBS), Emory, Harvard, Hong Kong (HKUST), IESE, IMD, London Business School, National University of Singapore (NUS), Northwestern, Purdue, Stanford, UCLA, USC, Wharton et Yale.

## Etats-Unis. Donations à l'enseignement par sources (2006)

En 2006, sur 28 milliards de dollars alloués à l'enseignement secondaire et supérieur, un peu plus de la moitié est le fruit de dons d'anciens élèves.

|                                    | 2005          |                | 2006          |                | Dollars courants |
|------------------------------------|---------------|----------------|---------------|----------------|------------------|
| <b>Total des donations</b>         | <b>25 600</b> | <b>(100 %)</b> | <b>28 000</b> | <b>(100 %)</b> | <b>9,4</b>       |
| <b>Sources</b>                     |               |                |               |                |                  |
| <b>Total particuliers</b>          | <b>12 100</b> | <b>(47,2)</b>  | <b>14 100</b> | <b>(50,4)</b>  | <b>32,3</b>      |
| Anciens élèves                     | 7 100         | (27,7)         | 8 400         | (30)           | 18,3             |
| Autres particuliers                | 5 000         | (19,5)         | 5 700         | (20,4)         | 14               |
| <b>Total organisations</b>         | <b>13 500</b> | <b>(52,7)</b>  | <b>13 900</b> | <b>(49,6)</b>  | <b>12,8</b>      |
| Entreprises                        | 4 400         | (17,2)         | 4 600         | (16,4)         | 4,5              |
| Fondations                         | 7 000         | (27,3)         | 7 100         | (25,4)         | 1,4              |
| Organisations religieuses          | 370           | (1,4)          | 375           | (1,3)          | 1,4              |
| Autres organisations               | 1 730         | (6,8)          | 1 825         | (6,5)          | 5,5              |
| <b>Affectation des fonds</b>       |               |                |               |                |                  |
| Financement d'opérations courantes | 14 200        | (55,5)         | 15 000        | (53,6)         | 5,6              |
| Capitalisation                     | 11 400        | (44,5)         | 13 000        | (46,4)         | 14,0             |

Source : Council for Aid to Education, 2007.

Ces campagnes ont des durées de vie bien limitées dans le temps : dans notre cas, 2010. À cette date, vous êtes censé avoir atteint ou dépassé votre objectif initial. En revanche la campagne annuelle est récurrente et inchangée.

### — Recevez-vous des financements publics ?

Nous sommes un établissement privé et à ce titre la part publique de notre financement est très minoritaire. À l'étranger nous avons le soutien de l'*Economic Development Board* (EDB) de Singapour et du gouvernement d'Abu Dhabi, et en France celui du conseil général de Seine-et-Marne, et de la chambre de commerce et d'industrie de Paris (CCIP). Nous avons également reçu, à l'initiative individuelle de certains professeurs, des financements de l'Union européenne, dans le cadre de réponses à des appels d'offres, visant à attribuer des contrats de recherche. Ceci n'est pas géré par l'équipe de *fundraising*, qui recherche exclusivement des dons philanthropiques, où les contreparties sont immatérielles et non transactionnelles.

### — Quels sont les programmes de recherche qui sont financés ?

Dans le cadre de la campagne actuelle, nous avons établi un *case for support*, un tableau des besoins et projets pour les principaux programmes de recherche, pour les bourses, et pour les infrastructures, qui sont nos axes principaux. Dans le cadre de la recherche, nous avons

défini des axes de priorité. Ces derniers ne concernent pas uniquement la recherche, ce sont des centres d'excellence, d'activité et de recherche sur :

- le leadership ;
- l'entrepreneuriat social, autour du thème de la responsabilité sociale d'entreprise ;
- la stratégie de l'innovation, l'un des thèmes assez connu étant *Blue ocean strategy*, un livre de management publié par deux professeurs de l'INSEAD. Nous voulons trouver des moyens supplémentaires pour que ce centre soit autonome et autogéré ;
- l'entrepreneuriat et les entreprises familiales ; c'est un domaine dans lequel l'INSEAD a développé des études de cas, des activités de recherche et d'enseignement, qui la distinguent des autres écoles. Le groupe Wendel nous apporte son soutien philanthropique, avec le centre Wendel international pour l'entreprise familiale. Ce centre est financé grâce à un don capitalisé : le fruit des placements est utilisé pour organiser de nouveaux matériaux pédagogiques pour le cours donné aux MBA, des programmes de formation continue pour les entreprises familiales et des familles, des tables rondes autour des problématiques de l'entreprise familiale, le rôle de la famille vis-à-vis du management, de l'actionnariat... et pour recruter des assistants de recherche.

### — On dit de vous que vous avez su inculquer à vos étudiants la culture du don, partagez-vous cette analyse ?

Tout à fait, nous tentons de familiariser nos étudiants à cette culture sur le campus depuis quelques années. Nous les sensibilisons aux besoins de l'INSEAD en matière d'infrastructures, au fait qu'ils ont bénéficié d'enseignements de qualité, de l'opportunité de passer une année avec des personnes de cultures différentes, ce qui les marque en général. 20 % d'entre eux reçoivent des bourses de l'INSEAD, nous espérons qu'ils auront envie de rendre ce qu'ils ont reçu pour, à terme, aider d'autres après eux à pérenniser l'INSEAD.

### — Comment procédez-vous ?

Nous sommes assez innovants dans notre approche en Europe ; aux États-Unis la pratique est plutôt courante.

Nous avons lancé le *Robinhood Fund* (fonds Robin des Bois) : d'une classe à l'autre, ce sont les élèves qui réalisent des collectes. Ce n'est pas tant le montant collecté qui importe, mais bien le taux de participation d'une classe. La dernière classe a atteint plus de 90 % de soutien.

Nous avons essayé de faire cela de façon professionnelle et ludique. Il ne s'agit pas d'être agressifs, mais de les impliquer de manière à ce qu'ils se sentent responsables de cela. Nous utilisons nos anciens élèves comme ambassadeurs.

### — Souhaitez-vous développer davantage certaines sources de financement ?

Ce n'est pas une priorité, dans la mesure où nous avons un bon équilibre entre financements publics, entreprises et individus. Nous déplorons néanmoins le peu d'intérêt des fondations d'entreprise européennes pour les établissements d'enseignement supérieur et de recherche. Un des axes d'amélioration dans notre levée de fonds pourrait être une aide accrue de la part de ces fondations pour attribuer des bourses à nos étudiants. Notre valeur ajoutée réside dans la diversité : nous accueillons plus de 70 nationalités. Nous sommes en compétition avec les autres écoles, et nous avons besoin d'attirer les talents. Nos concurrents américains leur offrent une aide financière importante. C'est quelque chose qui peut intéresser les entreprises ou leurs fondations, si elles sont soucieuses de diversifier l'origine culturelle de leurs candidats. ●

Propos recueillis par Annick Masounave