

PAR JEAN-LOU CHAMEAU



président de Caltech

# Le succès de Caltech **dépend de la variété** de ses ressources

Le succès d'une université comme Caltech aux États-Unis est dû en grande partie à la qualité de ses enseignants-chercheurs et étudiants, mais aussi à un mode de financement solide et varié.

▮ L'École polytechnique et le California Institute of Technology (Caltech) présentent des similarités importantes. Les plus notables sont une réputation d'excellence, une grande sélectivité, une concentration importante dans les sciences et techniques, et de grandes réussites portées par leurs professeurs et anciens élèves.

Le budget du campus est composé de contrats de recherche (52 %) ; de prestations de services – résidences, restaurants, etc. (8 %) ; de frais d'inscriptions (5 %) ; des revenus de la dotation (15 %) ; et enfin de dons privés annuels (21 %).

Ces chiffres reflètent un mode de fonctionnement différent de celui des universités françaises. L'importance de la recherche est indéniable et fondamentale au système universitaire américain. Entre le campus et le JPL, ce sont presque 2 milliards de fonds dédiés à la recherche qui sont administrés par Caltech. Cela explique qu'une partie très importante du travail du président, des managers et des professeurs est consacrée aux relations avec les organismes de recherche et les industriels, et à la préparation de propositions pour continuer à alimenter ces activités de recherche qui forment la base de l'université.

## Des bourses plutôt que des frais d'inscription

La faible part des frais d'inscription va certainement surprendre. Même si elle est moins élevée que celle d'autres universités privées

## REPÈRES

Le budget de l'université est d'environ 2,2 milliards de dollars : 1,6 milliard pour le Jet Propulsion Laboratory (JPL) et 600 millions pour le campus. JPL est le laboratoire de la NASA administré par Caltech dont tous les chercheurs sont des employés de l'université.

(entre 10 et 20 % pour le MIT ou Stanford), elle est assez typique du système américain et comparable à celle des grandes universités d'État (généralement entre 5 et 10 %). Cette faible contribution au budget général est due à l'importance du nombre de bourses. À Caltech, les étudiants sont en effet admis sans considération de critères financiers, et des bourses leur sont allouées pour leur permettre d'intégrer l'université avec couverture totale ou partielle des frais d'inscription.

## Un tiers de dons

La différence la plus significative avec le modèle français réside dans l'importance des dons, soit un total de 36 % entre la dotation et les dons annuels. Il faut s'assurer que la dotation est bien investie et que des efforts sont continuellement faits pour attirer des dons annuels et des dons majeurs permettant d'accroître cette dotation. La politique d'investissement



Campus de Caltech.

© CALTECH



© CALTECH

L'Athénée de Caltech.

est sous la responsabilité du *Board of trustees* (Conseil d'administration) et du président, avec l'aide d'un *staff* spécialisé. Le président et les principaux responsables administratifs (*provost*, chefs de départements) sont les acteurs principaux du *fundraising*, avec l'aide d'une équipe de professionnels spécialisés dans la recherche de dons privés.

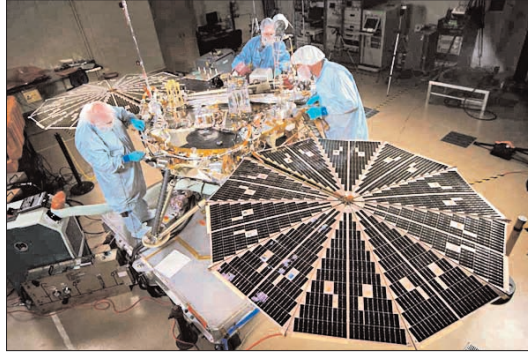
En décembre 2007, Caltech a achevé une campagne de *fundraising* portant sur un objectif de 1,4 milliard de dollars. C'est un succès sans pareil étant donné la taille de l'institution (nous n'avons que 20 000 anciens élèves). Lors d'une telle campagne, le président consacre d'une manière ou d'une autre environ 50 % de son temps au *fundraising*. Bien que cette implication soit aujourd'hui moindre, cela reste très relatif car le *fundraising* ne s'arrête jamais : une institution comme la nôtre est toujours en « campagne », qu'elle soit officielle ou non. La règle générale veut que le niveau annuel des dons s'accroisse pendant une campagne. À la clôture, on espère ainsi doubler le montant annuel du début de campagne.

Dans les années qui suivent, le but est de continuer à générer des dons annuels à ce nouveau



© CALTECH

Laboratoire Shimojo (psychophysique).



© CALTECH

Développement du système « Phoenix ».

niveau de performance. Très simplement, plus vous avez de succès, mieux vous devez faire !

### Une organisation de professionnels

Ce type d'approche demande de l'énergie, des idées, un sens des relations extérieures, mais aussi une structure de *fundraising* importante et de tout premier niveau. Caltech a environ 50 employés qui travaillent dans ce domaine sous la direction d'un vice-président de l'université. Tous les jours, ces professionnels établissent des relations avec des anciens élèves, entreprises, fondations, mécènes, etc. Leur rôle est également d'aider le président, les chefs de départements et les professeurs à présenter des propositions auprès de ces donateurs potentiels. Cela demande beaucoup d'organisation et de savoir-faire.

L'excellence et la réputation de Caltech ne pourraient être possibles sans le soutien financier des dons privés. Ces dons sont également nécessaires pour financer les bourses accordées aux étudiants, et pour recruter les meilleurs scientifiques et ingénieurs pour nos programmes de recherche et d'enseignement. Le *fundraising* nécessite beaucoup de travail mais le résultat en vaut la peine. Les prix Nobel de Caltech, le nombre de membres des National Academies of Science and Engineering et le succès de nos diplômés parlent d'eux-mêmes.

Je crois que l'École polytechnique a la possibilité de développer une tradition de donation privée similaire à celle des meilleures universités américaines. Aux États-Unis, nous utilisons souvent l'expression : *Successful people want to give to successful organizations.* n

**Des dons nécessaires pour financer les bourses accordées aux étudiants et pour recruter les meilleurs scientifiques**