

# fundorama

4<sup>e</sup> ÉDITION • FÉVRIER 2017

# 2017



## 4<sup>e</sup> BAROMÈTRE DU MÉTIER DE FUNDRAISER



Association Française des  
**Fundraisers**

[www.fundraisers.fr](http://www.fundraisers.fr)

# Sommaire

## INTRODUCTION

- |                               |   |
|-------------------------------|---|
| 1. Les objectifs de Fundorama | 5 |
| 2. Méthodologie               | 5 |
| 3. L'échantillon interrogé    | 6 |

## SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

- |  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Le fundraising, un métier en constante évolution</b> | <b>8</b>  |
| Des acteurs émergents                                      | 8         |
| Et des équipes qui s'agrandissent                          | 8         |
| Des fundraisers optimistes face aux challenges             | 10        |
| <b>2. Le vécu du métier de fundraiser</b>                  | <b>14</b> |
| Un fort attachement au métier                              | 14        |
| Des points à améliorer                                     | 18        |
| Le développement, priorité du fundraiser                   | 22        |

## CONCLUSION

## REMERCIEMENTS

**Auteurs et contributeurs :** Valérie Baugé, Daniel Bruneau, Aurélie de Lanlay, Pauline Graulle, Francis Jouanjean, Pierre-Bernard Le Bas, Marie Louis, Marianne Maillot, Ingrid Merckx, Aurélie Reder, Sylvain Reymond, Stéphane Rolot, Claire Schiller-Heuzé, Julien Thomas, Noémie Wiroth

**AFF :** Xavier Delattre, Yaële Aferiat, Lenaig Naudais, Pauline Museux

**Réalisation de l'étude :** TB Valeurs, Thierry Bontemps **Conception graphique :** Jocelyn Viriot

**Crédits photos :** Xavier Granet – Hery Laza – Thibault Pousset **Impression :** Mailedit



L'Association Française des Fundraisers est la référence en matière de fundraising et de développement des ressources des organisations d'intérêt général.

Consultez notre centre des ressources en ligne et rejoignez notre réseau : [www.fundraisers.fr](http://www.fundraisers.fr)





DES PROGRÈS INDÉNIABLES  
ONT ÉTÉ ACCOMPLIS,  
MAIS LA PLEINE  
RECONNAISSANCE DE  
CE BEAU MÉTIER PRENDRA  
ENCORE DU TEMPS.

# Mon métier ? Fundraiser

Le métier de fundraiser reste largement méconnu hors de notre secteur *non profit*. Je me souviens du communiqué de presse annonçant que je prenais la présidence de l'AFF qui avait été repris par des journaux spécialisés dans la finance confondant collecte de fonds pour des organismes d'intérêt général et levée de fonds pour des entreprises !

Des progrès indéniables ont été accomplis, mais la pleine reconnaissance de ce beau métier prendra encore du temps. Depuis sa création, l'Association Française des Fundraisers a œuvré pour faire reconnaître ce métier ainsi que les professionnels qui le pratiquent avec passion et engagement ! C'est d'ailleurs l'un de ses objectifs stratégiques.

Qui sont les fundraisers en 2017 ? Nous vous proposons de prendre le temps de mieux les connaître, d'en apprendre davantage sur leur profil et leur quotidien,

ce qui les fait vivre, vibrer ! Débutants ou experts, de tous secteurs de l'intérêt général, qui sont-ils ? Dans quelles organisations évoluent-ils ? Quelles sont leurs pratiques ? Mais aussi, comment se sentent-ils ? Quelles sont leurs motivations et leurs sources de satisfactions ? Avec Fundorama, baromètre du métier de fundraiser, l'Association Française des Fundraisers s'est donné pour objectifs de dresser le portrait des professionnels de la collecte de fonds, de s'approcher au plus près de la réalité de leur métier et donner une meilleure visibilité à une profession aux multiples facettes. Nous partageons ainsi leur regard sur les mutations du secteur et mettrons en lumière leurs principales préoccupations pour l'avenir. Dans un environnement en constante évolution avec une professionnalisation qui s'accélère et face à l'hybridation des modèles, le fundraiser doit faire preuve de toujours plus d'adaptabilité, de flexibilité et de créativité pour atteindre un objectif principal : le développement des ressources.

Pour cette nouvelle édition, vous avez été 270 à bien vouloir répondre à notre enquête et nous vous en remercions ! Votre participation témoigne de votre engagement et de votre intérêt pour ce métier au cœur d'un environnement en mouvement.

Merci à vous et bonne lecture ! ●  
**Xavier Delattre, président de l'AFF**

# DANIEL BRUNEAU

SECTEUR SOLIDARITÉ

## Fundraiser militant

**De l'Association des Paralysés de France aux Petits frères des Pauvres, du Club des Fundraisers au Comité de la Charte, au profit de causes diverses ou pour la cause même de la collecte de fonds, Daniel Bruneau est à la fois un incontournable fundraiser et un inlassable défenseur de l'éthique du métier.**

**D**u milieu de sa barbe blanche, sort un rire de gamin reconnaissable entre mille, et qui ponctue les bons mots dont il a le secret. C'est un « pur produit associatif » revendiqué. Capable de rendre une formation sur la fiscalité sexy en diable. Disponible. Engagé. Quarante années au service de belles causes au compteur. En un mot : un monument inscrit d'office au Patrimoine National du Fundraising Français. D'autant plus que c'est via la sauvegarde du patrimoine que Daniel Bruneau a débuté dans le bénévolat, dans sa ville natale de Saint Amand Montrond en Berry. *"L'histoire et l'archéologie m'ont intéressé très jeune. Dans le patrimoine, ce qui m'exaltait c'était l'esprit des bâtisseurs d'aqueducs romains ou de châteaux forts"*. Bâtisseur et chercheur de trésors, c'est un peu ce qu'il sera.

Nanti d'une formation d'animateur, il rejoint donc Rempart, un mouvement associatif de sauvegarde du patrimoine et d'éducation populaire. Localement, puis à la fédération nationale, il est d'abord chasseur d'argent public, avant d'étendre son champ d'action : communication, RP... *« Je suis très éclectique. Tendance dispersion... ce qui peut se révéler intéressant quand on fait du marketing »* sourit-il. Arrivé chez Rempart en 1975, il quitte la structure en 1988 pour rejoindre l'Association des Paralysés de France (APF) où il passera aussi douze ans. *« J'aurais pu rester plus, s'amuse-t-il à nouveau. Je n'ai pas eu le temps de faire tout ce que je voulais ! Mais à un moment il faut laisser la place, pour le bien des organisations et pour soi »*.

Fin des années 80, c'est aussi la période où il rencontre un autre incontournable, Antoine Vaccaro, avec qui il commence à animer des stages de formation. Ce dernier sur la collecte de fonds privés, lui sur les fonds publics... Cela lui donne envie d'aller plus loin sur ces sujets du marketing direct et de collecte. *« Les questions d'argent ne m'ont jamais fait peur. J'ai compris très vite que c'était un bien nécessaire à toute action associative »*. Au côté d'Antoine et quelques autres piliers, il contribue à la création du journal *La Voie Privée* et du Club



des Fundraisers (ancêtres respectifs de *Fundraizine* et de l'AFF).

*« Au départ, c'était fait avec des bouts de ficelle. On n'avait pas du tout l'impression de créer quelque chose qui serait là encore vingt-cinq ans plus tard ! »*. Et ce n'est qu'un début de son engagement en faveur du métier et de son éthique. Il sera également l'un des pères du Comité de la Charte en 89 (qu'il dirigera de 2000 à 2005). Puis le président-fondateur

de l'Unogep (futur France Générosités) en 98. Joli palmarès qu'il explique simplement. *« Je suis un militant dans l'âme mais j'ai vite renoncé à la politique et au syndicalisme. C'est très bien les grandes théories... mais ce qui m'intéresse dans les associations c'est que c'est concret, tangible, même à toute petite échelle »*.

Après son poste de directeur du Comité de la Charte c'est donc avec bonheur qu'il rejoint les Petits frères des Pauvres, pour retrouver le très concret quotidien du fundraiser et du communicant. Car, il l'avoue : *« pendant toutes ces années, mon adrénaline, ça a été de faire monter les courbes de collecte et l'audience du site Internet »*. Sous son impulsion la collecte de l'APF est passée de 4 à 23 M€ et chez les Petits frères des Pauvres de 8 à 20 M€ en dix ans...

Alors qu'il a officiellement pris sa retraite en janvier 2016, quel regard porte-t-il sur ces quelques décennies et notamment sur les 25 ans de l'AFF ? *« J'ai beau avoir une attirance pour le patrimoine, je suis plus intéressé par l'avenir ! »* répond-il dans un nouveau rire. *Mais oui, au regard de l'ambition de faire changer la société que partagent les associations, je crois qu'il a été important de permettre aussi aux hommes et aux structures de se professionnaliser, de progresser ensemble »*.

Et maintenant ? *« J'aime mieux les plans stratégiques que les rapports d'activité... et je reste un développeur. Donc pas la peine de me chercher avec ma canne à pêche le long du Canal Saint-Martin. Je vais déjà essayer de passer un peu plus de temps auprès de mes proches et de rester utile au secteur »*. La retraite pour Daniel Bruneau ce sera être « consultant bénévole ». Étonnamment, constate-t-il, il a déjà beaucoup de clients ! ● **N.W.**

# Introduction :

## 1 Les objectifs de Fundorama

L'Association Française des Fundraisers – AFF – a reconduit pour sa quatrième édition l'étude Fundorama, premier observatoire français des métiers du fundraising. Publiée en 2009, 2011 puis 2014, cette enquête s'est donnée pour mission de fournir aux professionnels du développement des ressources une vision juste et prospective des métiers du fundraising et d'apporter une meilleure visibilité à la profession. Passant cette année de baromètre des métiers du fundraising au *baromètre du métier de fundraiser*, cette subtilité traduit une réelle volonté : placer le professionnel au cœur de notre étude.

Outil de veille, de connaissance et de valorisation du métier de fundraiser, Fundorama a pour vocation d'accompagner les professionnels du développement des ressources dans leur quotidien. Pour cette quatrième édition, l'Association Française des Fundraisers a optimisé le baromètre pour s'approcher de la réalité du métier, être plus proche des préoccupations des professionnels de la collecte de fonds et appréhender les évolutions majeures d'un secteur en perpétuel mouvement.

UNE 4<sup>e</sup> ÉDITION  
AU PLUS PRÈS DE LA  
RÉALITÉ DU MÉTIER  
DE FUNDRAISER

## 2 Méthodologie

Adhérents ou participants à l'une de ses formations, 270 personnes ont répondu à l'appel lancé par l'Association Française des Fundraisers. Menée en deux phases au cours du mois de juin 2016, cette enquête a interrogé :

- 210 personnes via internet
- 60 personnes par téléphone

L'échantillon, suffisant au niveau statistique, n'a pas pour finalité d'être représentatif de la population des fundraisers en France, qui évolue continuellement aussi bien en nombre que dans la diversité des profils. Les données présentées sont à considérer comme une photographie des fundraisers à un instant T. Elles permettent de dégager à la fois les grandes tendances et les enjeux pour l'avenir des professionnels du secteur.

# 3 L'échantillon interrogé

Pas de surprise à la découverte du profil de l'échantillon interrogé, le portrait type qui se dessine est proche de celui observé lors de notre précédente enquête de 2014.

- **Une population globalement féminine, jeune et parisienne**

*Les acteurs ayant répondu sont plutôt jeunes*

**37%**  
moins de 35 ans

**33%**  
de 35 à 44 ans

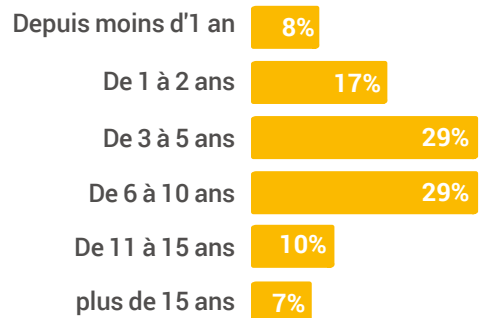
**73%**  
de sexe féminin

**47%**  
travaillant à Paris

- **Des profils très variés**

Rien d'étonnant à cela, ceux qui participent aux événements de l'AFF constatent à l'œil nu la variété des profils réunis, du débutant à l'expert en fundraising.

> **Depuis combien de temps exercez-vous une fonction liée à la collecte de fonds ?**



Parmi le panel analysé, le nombre d'années d'expérience dans la collecte de fonds connaît une forte dispersion. Si un « pic » apparaît entre 3 et 10 ans d'expérience et regroupe 58% de l'échantillon, 25% des fundraisers interrogés ont moins de 3 ans d'ancienneté, ce qui illustre le dynamisme et l'attractivité du secteur.



LES ACTEURS  
AYANT RÉPONDU  
SONT PLUTÔT JEUNES  
DE SEXE FÉMININ ET  
POUR LA MOITIÉ  
TRAVAILLANT À PARIS.



● **Genre, responsabilités et fundraising**

Au regard de l'étude, les répondants occupent principalement le poste de responsable (46%), suivi de celui de chargé de mission (29%) puis enfin celui de directeur (23%). Et les inégalités entre les genres se poursuivent ! Les hommes occupent souvent des postes à plus haute responsabilité que les femmes (36% de directeurs parmi les hommes vs 18% pour les femmes). L'écart semble néanmoins se réduire par rapport à 2014 où l'on dénombrait 43% de directeurs chez les hommes et 18% chez les femmes.

● **Des expertises multiples**

Les domaines d'intervention des répondants sont multiples, avec comme en 2014, une large dominante pour les partenariats entreprises (69%). Les grands donateurs, en 4<sup>e</sup> position lors de la précédente édition, occupent désormais la 2<sup>e</sup> place (44%) suivi par la communication (41%) puis l'événementiel (38%). Le marketing direct, méthode traditionnelle de collecte, occupe toujours la 5<sup>e</sup> position avec 34% cette année contre 49,8% en 2014.

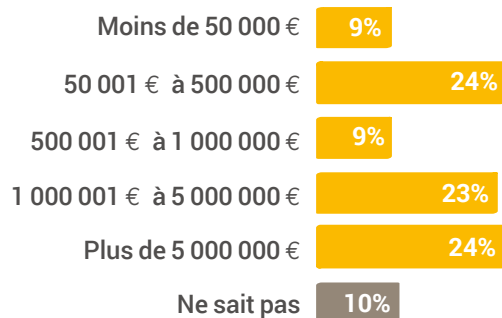
> **Quels sont les domaines pour lesquels vous intervenez dans votre poste actuel ?**



● **Montant des dons privés collectés par les organisations**

Dans les premières éditions de Fundorama, les « petites » organisations (montant des dons privés inférieur à 1 million d'euros) étaient peu nombreuses : 47% des fundraisers venaient d'organisations collectant plus de 5 millions d'euros. Depuis 2014, la tendance est à l'équilibre entre « petites » et « grandes » organisations : 42% d'entre elles collectent moins d'un million contre 47% collectant 1 million et plus.

> **Quel est approximativement le montant des dons privés collectés par votre organisation durant la dernière année fiscale (toutes sources confondues : particuliers, entreprises, legs, donations...)?**



● **De fortes disparités entre les secteurs**

**Si les fundraisers rencontrent des problématiques communes dans leurs organisations respectives, à chaque secteur, son identité et ses spécificités.**

Comme en 2014, les secteurs collectant le plus de dons privés sont l'Aide sociale en France / Précarité (31% des répondants collectent au-delà de 5 millions d'euros) et surtout l'Humanitaire / Urgence / Développement (57% au-delà de 5 millions d'euros contre 50% en 2014). A l'inverse la Culture est le secteur qui fait le moins appel aux dons privés (53% en deçà de 500 000 euros vs 35% au global).

Les modes de collecte varient fortement d'un secteur à l'autre. L'Enseignement supérieur et la recherche a essentiellement recourt aux partenariats entreprises (83%) et à la relation avec les alumni (48%) quand la Santé compte davantage sur le marketing direct (56%), les grands donateurs (49%) et l'événementiel (44%).

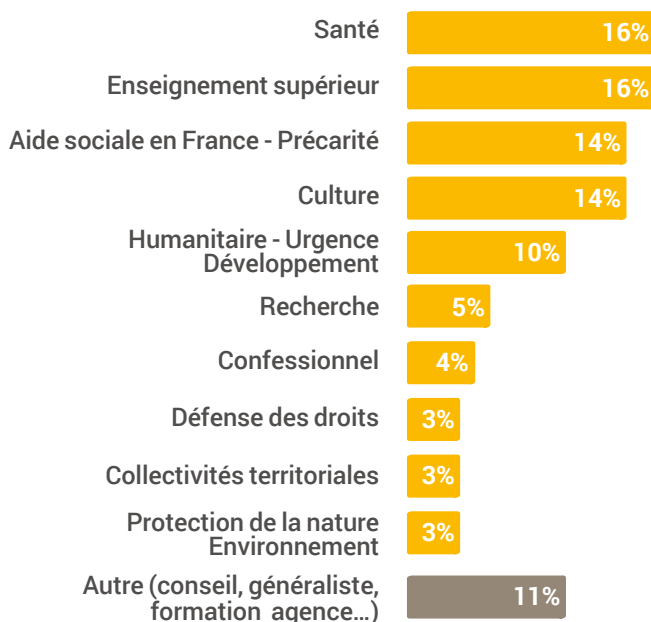
Concernant le mode principal de collecte selon les secteurs, l'Humanitaire / Urgence / Développement compte plus sur le marketing direct (61% en mode principal vs 24% au global) et moins sur les partenariats d'entreprises (4% comme mode principal vs 32% au global). Cependant, ces derniers sont particulièrement importants pour l'Enseignement supérieur (64% comme mode principal) ou encore la Culture (63%).

# Synthèse des résultats :

## 1. Le fundraising, un métier en constante évolution

### 1.1 Des acteurs émergents

> A quel secteur appartient votre organisation ?



#### De nouveaux acteurs font leur entrée dans le fundraising !

Une large progression des acteurs de la Santé, secteur considéré comme émergent, est à noter avec une augmentation de 7 points comparé à 2014. D'un autre côté, les Collectivités territoriales se développent plus discrètement mais sûrement années après années, avec une hausse de 3 points des professionnels investis dans ce secteur.

### 1.2 Et des équipes qui s'agrandissent

#### Les fundraisers ont également de nouveaux collègues !

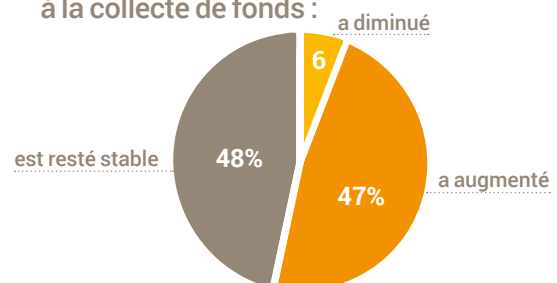
La progression du secteur semble se traduire par l'augmentation des effectifs dédiés à la collecte de fonds dans les organisations. 47% des personnes interrogées lors de l'étude déclarent que les effectifs de leur équipe ont augmenté depuis 3 ans.

> Combien de personnes travaillent à la collecte de fonds dans votre organisation en équivalent temps plein (ETP) ?

*en pourcentage (%)*

1 personne	35
2 personnes	13
3 personnes	11
4 personnes	7
5 personnes	4
6 à 9 personnes	7
10 personnes et plus	23
<b>Total</b>	<b>100</b>

> Depuis 3 ans, le nombre de personnes dédiées à la collecte de fonds :



Si le nombre moyen de personnes dédiées à la collecte de fonds est de 7,9 en équivalent temps plein, une forte dispersion existe et s'explique par un quotidien variant fortement d'un organisme à l'autre : pour 35% des personnes interrogées, l'organisation ne compte qu'une personne dédiée et à l'opposée pour 23%, l'organisation compte 10 personnes et plus.



# Un hôpital (encore) fragile

**Nouveaux venus sur le marché de la collecte, les hôpitaux publics pourraient devenir des mastodontes du secteur. Mais ils doivent faire avec le manque de moyens dévolus au fundraising, une acculturation lente des structures au marketing, et une législation complexe [...]**

L'hôpital, nouvel el dorado du fundraising ? Pas si sûr. « *La collecte ne pourra vraiment prendre de l'ampleur que si les hôpitaux embauchent des professionnels, des gens bien formés – en conséquence, avec des salaires proportionnels à leur expérience –, et qui pourront inventer une nouvelle culture de la générosité public/privé* », avertit Florence Mahé-Dombis<sup>1</sup>, responsable du développement à l'IGR à Gustave Roussy, passée par le Museum National d'Histoire Naturelle avant d'être débauchée par l'hôpital Necker-Enfants malades de Paris. « *La principale difficulté que j'ai rencontrée, se souvient Martine Rajzman, directrice de la communication et de la culture du CHU de Nice, c'est le manque de personnel : le marketing n'est absolument pas dans la culture des hôpitaux, je suis la seule sur 8 000 salariés, issue de ce monde ! Il est donc difficile, de surcroît compte tenu du contexte économique contraint, de renforcer ce type d'équipages !* »

Pour l'instant, le fundraiser hospitalier, qui porte en général toutes les casquettes de son service, est au four et au moulin. Un professionnel passionné donc, mais... épuisé. Et qui n'a pas toujours toutes les cartes en main. « *C'est souvent le responsable de communication ou le directeur adjoint qui s'occupe de la collecte* », indique ainsi Karine Gallopel-Morvan, professeur des universités en Marketing social à l'École des Hautes Etudes en Santé Publique.

Les établissements sont-ils prêts à investir massivement en RH pour développer leurs ressources ? Il s'agirait d'abord de sensibiliser les gouvernances au fait que l'argent ne tombe pas du ciel.

## L'HÔPITAL ET LA GÉNÉROSITÉ, UNE VIEILLE HISTOIRE D'AMOUR



Un retour aux sources. Ainsi peut-on considérer la collecte hospitalière française du XXI<sup>e</sup> siècle, tant les dons et legs aux hôpitaux ont constitué, pendant des siècles, leur principale source de financement. C'est en 511, sous le Concile d'Orléans, que sont fondés les premiers établissements publics de santé. Destinés à accueillir les pauvres et les voyageurs, ils ont davantage à voir avec une œuvre de charité qu'avec un établissement de soin, et sont donc (logiquement) financés grâce à la générosité de l'Eglise, mais aussi aux dons et legs des seigneurs et bourgeois de l'époque. Par la suite, les rois deviendront les premiers donateurs d'aumône aux hôpitaux - c'est qu'il faut bien faire face à la peste. À la fin du XIII<sup>e</sup> siècle, la générosité des laïcs surpasse celle de l'Eglise dans certains endroits de France. Certains hôpitaux, notamment en villes, sont très bien dotés, aussi bien en immeubles qu'en rentes.

Au XVIII<sup>e</sup> siècle, le pouvoir monarchique souhaite imposer son autorité sur les établissements hospitaliers, mais la révolution, en nationalisant les biens du clergé et en abolissant certains impôts reversés aux établissements de santé, rebat les cartes. Le 11 juillet 1794, une loi stipule que « l'actif des établissements de santé fait partie des propriétés nationales ». Ceux-ci perdent donc leur autonomie financière. La générosité représente à nouveau, sous l'Empire, la majeure partie du budget des hôpitaux. Il faut attendre l'invention du concept de « patient-payeur », à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, pour que la générosité cesse d'être une source de financement centrale dans le fonctionnement des hôpitaux. En 1945, la création de la « sécu » par le Conseil national de la Résistance signe son arrêt de mort... Jusqu'à son actuelle résurrection.

« *Il y a un temps assez long au démarrage : la collecte hospitalière est nouvelle, surprenante*, souligne Marie-Anne Sportes<sup>2</sup>. *Faire entrer des fonds privés à l'hôpital, ce n'est pas anodin, il faut faire adhérer en interne pour que cette culture imprègne complètement la structure* ». « *Pour certains salariés des établissements de santé, il y a aussi beaucoup de difficultés à accepter l'idée de faire entrer l'argent privé et le marketing à l'hôpital*, abonde Karine Gallopel-Morvan. *Mais il faut dédiaboliser, notamment sur l'influence potentielle des entreprises* ».

Contrairement au secteur des universités, où les grandes écoles de commerce avaient joué le rôle d'aiguillons, l'hôpital

se retrouve bien seul pour trouver son modus operandi. Et sur le versant professionnalisation, « *certaines établissements ont compris que la collecte est un métier et ont embauché des experts en la matière, mais on est encore loin du but* », regrette Karine Gallopel-Morvan. Rendez-vous dans cinq ans pour voir si, entre l'hôpital et la collecte, la greffe a pris. ● P.G.

1. Aujourd'hui, directrice du mécénat de l'Hôpital Universitaire Pitié Salpêtrière (AP-HP)

2. Directrice du mécénat à l'Institut Saint-Pierre - Montpellier

### 1.3 Des fundraisers optimistes face aux challenges

#### ● Confiant dans un environnement en mutation

> Par rapport à il y a 5 ans, diriez-vous que les métiers du fundraising...

	Effectifs	en pourcentage (%)
ont beaucoup changé	110	41
ont un peu changé	122	45
n'ont pas vraiment changé	38	14
<b>Total</b>	<b>270</b>	<b>100</b>

> D'ici 5 ans, diriez-vous que les métiers du fundraising...

	Effectifs	en pourcentage (%)
vont beaucoup changer	111	41
vont un peu changer	151	56
ne changeront pas vraiment...	8	3
<b>Total</b>	<b>270</b>	<b>100</b>

Evoluant dans un secteur souvent décrit comme étant en perpétuel mouvement, les fundraisers ont conscience des mutations qui agitent le fundraising.

● **86%** des personnes sondées considèrent que les métiers du fundraising **ont changé** depuis 5 ans. 4 sur 10 affirment même qu'ils **ont beaucoup changé**.

● **97%** des sondés s'attendent à ce que les métiers du fundraising changent dans les 5 ans à venir.

● **41%** pensent d'ailleurs que ces derniers sont amenés à beaucoup changer.

● En croisant ces perspectives de changements, passés et à venir, près de 6 personnes sur 10 évoquent un fort changement des métiers du fundraising.

Dans ce climat de fortes mutations, le fundraiser se révèle être d'une nature confiante : **95% des sondés se déclarent optimistes quant à l'avenir du métier de fundraiser dont 51% très optimistes.**

#### ● L'évolution du métier : des causes plurielles

Mais quels sont ces changements majeurs qui bousculent la profession ? 86% des fundraisers interrogés ayant constaté des évolutions au cœur de leur métier ces cinq dernières années ont expliqué cette tendance par :

##### **La professionnalisation du métier (26%)**

« Il me semble qu'il y a quelques années, le fundraiser expérimentait, il était un peu "touche à tout". Aujourd'hui, la collecte de fonds, toujours plus concurrentielle, recouvre de nombreux aspects, nécessite des compétences de plus en plus pointues. Le fundraiser en petites structures à petit budget est vite dépassé. »

« Professionnalisation obligatoire et incontournable devant la multiplication des solliciteurs (concurrence...). »

« De plus en plus de professionnalisation et d'experts dans tous les secteurs. »

93% des fundraisers reconnaissent que leur profession va demander des compétences de plus en plus pointues et de haut niveau. De plus, comme ils l'exprimaient déjà lors de notre précédente édition, la majorité d'entre eux pensent que les métiers du fundraising sont de plus en plus intéressants (91%) bien que très mal connus (87%).

##### **La digitalisation du métier (22%)**

« La place du digital a révolutionné les pratiques de collecte. »

« Le digital a permis de donner à tous un accès direct aux donateurs. Le crowdfunding et les réseaux sociaux ont offert au fundraising une nouvelle vie. »

« Le papier reste le média de prédilection des associations mais elles se tournent de plus en plus sur le digital pour la collecte et la communication. Aujourd'hui, avoir une véritable stratégie digitale est important pour toutes les associations et leur ouvre un public auquel elles n'avaient pas accès auparavant. »

##### **La multiplication des acteurs (20%)**

Ces dernières années, les équipes dédiées à la collecte de fonds ne sont pas les seules à s'être renforcées : les intervenants dans le fundraising se sont eux aussi multipliés. Cette augmentation des acteurs conforte l'idée du dynamisme du secteur mais entraîne également la hausse de la concurrence.

« Avec la technologie, plein d'outils [sont] mis en place. Des structures se créent pour faire évoluer le fundraising bien spécifiquement : tombola en ligne, pages de collecte... »

« [On constate] une diversification des métiers du fundraising avec une spécialisation (MD, Legs, Grands Donateurs...) »

« La multiplicité des outils de collecte et des savoir-faire liés à ces outils. Notamment dans le digital. »

### Une meilleure reconnaissance du métier (12%)...

Une proportion significative des fundraisers interrogés a le sentiment que le métier et la place des fundraisers sont mieux reconnus.

« Une meilleure reconnaissance de ces postes au sein des organisations mêmes. Une meilleure valorisation des compétences du fundraiser. »

« Meilleure reconnaissance du travail des métiers du fundraising notamment en interne (entreprise/organisation). »

« Il commence à y avoir une reconnaissance réelle sur ce métier dans le monde des entreprises et des collectivités. »

« Notoriété de la fonction (plus de présence et de retentissement dans les médias, les entreprises...) »

### ... mais la pleine reconnaissance prendra du temps

La valorisation des métiers du fundraising impacte directement le dynamisme du secteur et devrait permettre d'attirer un plus grand nombre de jeunes dans cette voie. 83% des personnes interrogées conseilleraient à leur enfant ou à un jeune d'embrasser une carrière dans le fundraising, notamment dans les secteurs considérés comme les plus porteurs : la Solidarité (45%), l'Enseignement supérieur et la recherche (38%) et la Santé (37%).

Une certaine réserve se cache cependant derrière cette recommandation : si 23% recommanderaient « certainement » ce métier, 60% des interrogés ont une réponse plus mitigée et « conseilleraient probablement » aux jeunes de se lancer dans le métier. Pour certains, il reste du chemin à parcourir et la reconnaissance totale du métier prendra encore du temps :

« Le fundraiser reste celui qu'on tolère dans une organisation parce qu'on a besoin de lui, mais qu'on trouve vite encombrant parce qu'il se réfère à des données chiffrées, ce qui n'est pas compatible avec la culture du secteur non profit. »

« [On constate des] difficultés à faire acquérir la démarche en interne, ce métier est souvent sous payé, il n'y a pas de réelle reconnaissance des acteurs internes car le fundraising n'est pas dans le cœur de métier : il y a comme une nécessité constante de "se battre". »

« [C'est un] métier fatiguant et stressant, peu compris par la gouvernance et souvent mal rémunéré. »



### TÉMOIGNAGE

#### STÉPHANE ROLOT

Responsable Institut de Formation  
Valentin Haüy

« La mutation et l'évolution d'un métier font son attrait même si ceux-ci sont parfois subis. Il me semble essentiel de suivre et de contribuer à ces changements. »

Mon quotidien de fundraiser est fait de rencontres, de partage, de collaborations, il ne peut exister sans cela. Je pense que le métier de fundraiser est un métier d'action, ou rien n'est acquis. Même si l'on arrive à convaincre un donateur, la réelle satisfaction vient lors de son ré-engagement, ou lorsque les bénéficiaires de notre action prennent en compte l'action d'un ou plusieurs mécènes en amont. Une des principales difficultés est de faire admettre par le *board* que le mécénat est souvent la solution idéale à une baisse de financement / subvention publiques.

**Un conseil, n'oubliez pas que vous n'êtes pas seuls, utilisez le réseau des fundraisers, ne surtout jamais hésitez à demander un conseil. Le partage d'expérience est essentiel pour faire avancer et reconnaître notre métier. »**



# Entreprendre pour et avec la collectivité

**Nombreuses sont les collectivités territoriales qui misent désormais sur le mécénat et la collecte de fonds pour diversifier leurs ressources et compléter leurs budgets. [...]**

Face à une baisse drastique des dotations de l'Etat, les collectivités territoriales, en quête de financements complémentaires, s'emparent à leur tour du mécénat et de la collecte de fonds. Partout en France, des initiatives très diverses voient le jour. Parfois de manière ponctuelle, essentiellement le temps de fédérer acteurs économiques et administrés d'un même territoire autour d'une urgence sociale, patrimoniale ou de tout autre projet emblématique. Mais de plus en plus, ce sont des démarches d'envergure, plus structurantes, qui voient le jour. Des communes, intercommunalités, départements et régions qui font ainsi le choix d'un changement profond de culture en interne, comme vis-à-vis de leurs parties prenantes externes. Celui de préparer l'avenir et de faire évoluer le rapport à leurs concitoyens, à leur tissu économique. De plus en plus font en effet ce choix d'un mécénat intégré et d'une collecte de fonds qui serviront des enjeux très stratégiques de développement du territoire.

Bien au-delà des fonds collectés, qui permettent désormais aux collectivités d'asseoir une intervention spécifique ou de venir en appui d'un ensemble de politiques publiques, ces nouvelles pratiques favorisent l'émergence de nouveaux écosystèmes de création de valeur partagée à l'échelle des territoires. Les projets d'intérêt général impulsés par les collectivités permettent notamment de s'affranchir des clivages idéologiques, voire de rassembler des sphères que l'on croyait opposées. C'est cet effet libérateur du mécénat, cette dynamique nouvelle entre parties prenantes d'un même territoire – entreprises, administrés, associations... et autres collectivités – qui donnent aujourd'hui aux partenariats publics-privés d'hier une toute nouvelle réalité, une toute autre dimension. [...]

## **Sceaux Valley, so inspiring!**

A l'échelle de son territoire, Othmane Khaoua, conseiller municipal délégué à l'économie sociale et solidaire de Sceaux, sous l'autorité de Philippe Laurent, maire de la ville, a participé au développement de ce qu'il décrit comme le « *premier réseau social territorial des acteurs du changement* ». [...] A l'origine du projet et dès 2012, une consultation participative citoyenne menée par la ville de Sceaux auprès de sa population avait révélé une volonté vive de rassemblement et une forte propension à la création de lien social au sein de cette ville. Pas moins de 169 propositions formulées par les habitants avaient d'ailleurs été recensées au sortir de cette consultation.

[...] L'été dernier, la municipalité a lancé *Sceaux Valley*, un « modèle » d'écosystème qui favorise l'émergence de solutions durables et vertueuses face à des besoins du territoire. [...] A ce jour, la plateforme recense 74 porteurs de projets issus du territoire comme d'en dehors. Pour les aider à développer ces projets, en fonction de leurs spécificités et de leur niveau de maturité, une Maison de l'ESS les oriente vers des partenaires spécialisés dans l'accompagnement à l'entrepreneuriat social. « *Nous avons ainsi constitué un réseau de partenaires capables d'intervenir à chaque étape de la chaîne de création de valeur : espaces de co-working, construction du business modèle, validation du business plan, etc.* », poursuit Othmane Khaoua. [...]

## **Vers un nouveau rôle des collectivités ?**

Si de nombreuses collectivités locales s'interrogent encore sur le recours au mécénat et à la collecte de fonds, d'autres, comme la ville de Sceaux, se sont ainsi pleinement appropriées ces sujets au point de les intégrer plus globalement parmi leurs outils de développement économique, de marketing territorial et de mobilisation communautaire. L'objectif est clair : maintenir un niveau d'intervention publique de qualité et développer de nouvelles politiques publiques en répondant collectivement, plutôt qu'individuellement, aux nouveaux besoins du territoire. [...]

Se pose alors la question du nouveau rôle de la collectivité... Car si Othmane Khaoua estime « *vitale* » de repositionner le pouvoir public au cœur de son écosystème, moteur d'un « *territoire intelligent* », en lui faisant endosser le nouveau rôle de « *facilitateur ou d'animateur actif d'un processus d'innovation ouverte* » entre différentes parties prenantes, d'autres campent sur les positions d'un pouvoir qui doit indéniablement rester focalisé sur des politiques publiques que lui seul peut et doit assumer. Que le contraire serait forcément le signe d'un transfert ou d'une fuite de ses responsabilités fondamentales. Qu'il ne faut sous aucun prétexte s'en décharger. Au final, la diversité des rythmes, modèles et degrés de rapprochement entre sphère publique, monde économique et administrés d'un territoire montre que les perspectives sont immenses et que les lignes bougent progressivement. A chacune de ces conceptions, le mécénat et la collecte de fonds s'imposent de plus en plus comme une alternative crédible et durable. ● **Sy. R.**

# LE SENS DE LA CULTURE

**Responsable du mécénat à Metz Métropole, Aurélie Reder constate à quel point la collecte de fonds est un métier en pleine émergence dans les collectivités. La culture faisant référence pour ouvrir à d'autres domaines d'intervention.**



« Ce métier est bien développé du côté du privé, mais dans les collectivités, il a besoin de se professionnaliser : nous avons monté un réseau d'échanges de bonnes pratiques. Il n'existe pas encore de procédure... »

Mais l'année dernière, un projet de développement durable a été soutenu par le mécénat à 100 %. S'ouvrir aux autres domaines de compétence de l'agglomération (cohésion sociale, prévention des déchets et développement durable) était l'enjeu de 2016 pour parvenir à lever des fonds sur des projets d'intérêt général.

Le mécénat, dans les collectivités, ça n'est pas « faire moins » pour pallier les baisses de dotations, mais « faire plus ». C'est la démarche que défend Aurélie Reder depuis qu'elle a rejoint Metz Métropole en tant que Responsable mécénat à la Direction de la promotion culturelle et touristique. En 2016, cette attachée territoriale a collecté 300 000 euros. « Une goutte d'eau sur le budget d'une métropole. Mais cet argent sert à envisager des projets qui n'auraient pas vu le jour sinon ». Maquettes pour déficients visuels pour le musée de la Cour d'Or et presse à gravure pour son service des publics, formation d'une enseignante spécialisée au conservatoire pour soutenir la démarche musiciens handicap, achat d'une imprimante pour des partitions en braille et logiciels adaptés, production de spectacles ou classes d'opéra... 80 % de son activité se concentre sur les équipements culturels gérés par la métropole : l'Opéra Théâtre, le Musée de la Cour d'Or, le conservatoire et l'archéologie préventive. « 134 entreprises soutiennent la création lyrique et le spectacle vivant à Metz à travers le club partenaires de l'Opéra », se réjouit-elle. Il réunit principalement des entreprises de la région - entreprises du BTP, un démolisseur, une agence de communication - qui peuvent donner de 2 000 à 20 000 euros pour soutenir la saison artistique. « Pour la restauration de la chapelle des Petits-Carmes, nous avons fait une campagne de crowdfunding. Actuellement 120 particuliers et une dizaine d'entreprises soutiennent ce projet ». Les projets culturels sont, selon elle, les plus faciles à monter en termes de contreparties.

La collecte de fonds est un métier en pleine émergence, les collectivités ne s'y trompent pas. « Quand Metz s'est lancé, début 2014, il devait y avoir une dizaine de collectivités en France à avoir une mission mécénat, dont la ville de Reims, la première à monter sa stratégie. Au bout de trois ans, Metz Métropole commence à avoir un peu de recul... ». Cette jeune femme âgée de 37 ans au profil « communication et relations publiques » s'est formée au mécénat via l'AFF. « Ce métier est bien développé du côté du privé, mais dans les collectivités, il a besoin de se professionnaliser : nous avons monté un réseau d'échanges de bonnes pratiques. Il n'existe pas encore de procédure... » Qui prend en charge quelle démarche ? Comment développer la transversalité ? Autre difficulté pour elle : tout le travail de pédagogie nécessaire en direction des agents et des élus - « dont certains pensent qu'on passe notre temps dans des cocktails » - et en direction des chefs d'entreprises, « qui méconnaissent le service public ».

Mère de deux enfants, elle reconnaît que son métier est chronophage : « J'essaie de leur expliquer que le travail, ça n'est pas seulement ce qui leur enlève leur maman, mais que j'aime ce que je fais, c'est un métier épanouissant ! ». En tête de ses motivations : créer du lien entre le public et le privé. « Mécènes, entreprises et particuliers redécouvrent nos sites culturels. Ils font venir clients et salariés. Cela nous ouvre de nouveaux publics. Et les élus comprennent que derrière les chefs d'entreprises, il y a des personnes, que la culture reste quelque chose auquel les gens croient, et qu'y investir a encore du sens ! » ● I.M.

## 2. Le vécu du métier de fundraiser

### 2.1 Un fort attachement au métier

#### ● La cause et le sens : les motivations du fundraiser

	Position 1	Position 2	Position 3	Total
Le sens que je trouve dans mon travail	39%	35%	7%	81%
La cause, le secteur de l'intérêt général	42%	27%	12%	81%
Cela correspond à mes compétences	10%	18%	28%	57%
C'est un métier d'avenir selon moi	4%	10%	26%	40%
Le salaire	1%	2%	10%	14%
La proximité géographique avec mon domicile	1%	6%	6%	10%
Autres	2%	0%	0%	3%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

#### Pourquoi avoir choisi d'exercer le métier de fundraiser ?

La cause défendue par l'organisation (42%) et le sens trouvé dans son travail (39%) sont les motivations principales des fundraisers ! Ces deux facteurs se détachent fortement et arrivent bien avant des considérations plus individuelles comme l'adéquation aux compétences (10%), le salaire (1%) ou encore la proximité géographique avec le domicile (1%).

Si les motivations restent les mêmes tous secteurs confondus, l'importance accordée à la cause et au sens de l'engagement professionnel est encore plus forte pour le secteur Humanitaire / Urgence / Développement : 93% sur ces deux critères contre 81% au global.

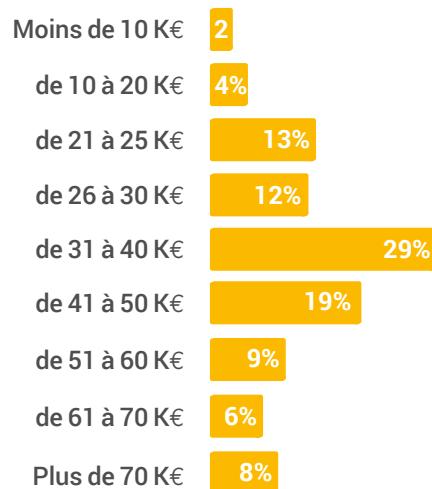
#### ● Le salaire, une motivation secondaire

#### « Posséder est peu de chose ; c'est jouir qui rend bien heureux »

... Cette citation de Beaumarchais semble particulièrement adaptée aux fundraisers.

La rémunération n'apparaît donc pas comme la motivation principale des fundraisers pour exercer leur métier : 57% des interrogés se disent prêts à gagner moins que sur un autre secteur pour continuer à y travailler. Par ailleurs, 58% se déclarent satisfaits de leur salaire actuel. Ce taux varie naturellement avec la fonction occupée et le niveau de rémunération correspondant : 75% de satisfaits occupent le poste de directeur contre 44% de chargés de missions.

#### > Quel a été votre salaire durant l'année 2015 ?



Le niveau de responsabilité n'est pas le seul responsable des écarts de salaire ! Le secteur d'appartenance peut lui aussi engendrer des variations relativement importantes : comme en 2014, la Culture apparaît comme le parent pauvre du fundraising avec une surreprésentation des bas salaires (32% sous 25K€ vs 18% au global), contrairement à l'Enseignement supérieur (35% au-dessus de 50K€ vs 20% au global)



# AURÉLIE DE LANLAY

SECTEUR CULTUREL

## Composition et perspectives

**Administratrice générale des Rencontres Photographiques d'Arles, Aurélie de Lanlay est un fundraiser à l'instinct. A l'humain. A la marge un peu aussi. De ces larges marges qui donnent tout son relief au cœur du sujet...**

**P**rendre le temps du cadrage. Grandit à Paris, avec une sensibilité à la culture, c'est à Bordeaux, et dans une école de commerce, qu'Aurélie de Lanlay débute ses études.

Un solide trépied sur lequel poser l'objectif, qu'elle complète d'un DESS en Management des Institutions Culturelles à Dauphine. Après quelques années entre management, finance, droit et marketing, elle plonge ainsi peu à peu dans le grand bain de la culture. Premières brasses : édition jeunesse, production d'une exposition ou aspects plus commerciaux au Théâtre des Champs Élysées...

Mais dans le viseur, l'image reste encore un peu floue. « *Il me manquait quelque chose* ». Finir de composer entre poésie et rigueur, entre douceur et détermination, entre Art et pragmatisme... Elle s'inscrit à l'Ecole du Louvre pour étudier l'histoire de l'Art. Trois années débordées entre cursus scolaire et travail à temps plein, mais surtout années de « *grande joie de faire enfin ce qui m'intéresse, de pouvoir mettre au cœur de tout une véritable mise en perspective artistique* ».

Au sortir de l'Ecole du Louvre, elle est recrutée au Musée du Quai Branly puis aux Arts Décoratifs. Mission : la production d'expositions, avec une première approche du mécénat... souvent en nature. « *Le principe c'était d'avoir un budget, un délai et de se débrouiller* ». Tout ce qui peut être obtenu auprès de partenaires entreprises compte donc : peinture, matériel, etc. Et au-delà de ce premier contact, c'est aux Arts Déco qu'elle prend vraiment conscience que le mécénat fait vivre le musée, qu'il s'agisse d'expositions, d'acquisitions, de restaurations...

Après 3 ans, nouvelles lumières. Se présente l'opportunité d'un départ en famille pour le Sénégal et d'un engagement auprès de l'Alliance Française pour travailler sur divers projets, notamment artistiques. Deux années de rêve tropical qui s'achèvent en 2012. « *Je reçois un appel de l'Administratrice des Rencontres d'Arles qui me dit "je pars". Je suis à 5000 km de là sous les cocotiers de Casamance. C'est la croisée des*



© Olivier Metzger

*chemins* ». Elle hésite, postule, et est recrutée. Avec les Rencontres d'Arles, une aventure professionnelle d'une nouvelle dimension s'ouvre. Dans la fiche de poste de la gestion, des RH... et aussi l'accompagnement des partenariats entreprise du festival. « *Pour nous ce n'est pas de la "collecte de fonds" à proprement parler. C'est un mot que nous n'utilisons pas. Nous portons des projets au service des artistes et du public. Qu'il s'agisse de grandes exposi-*

*tions ou de projets pédagogiques, je cherche les partenaires qui manquent pour les impulser* ».

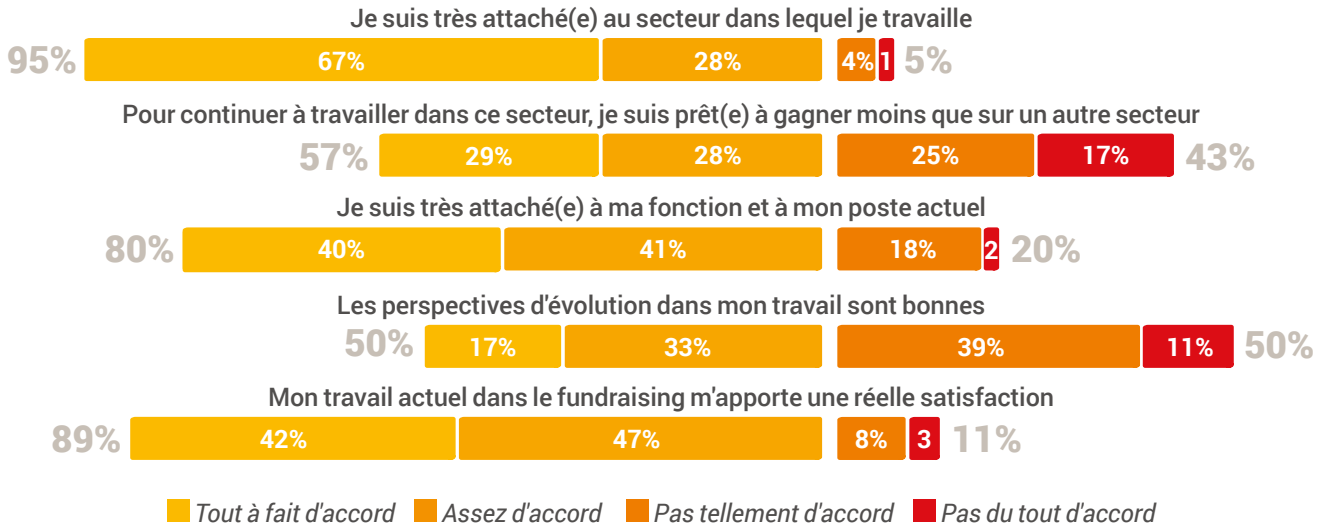
Entre la Provence et Paris, elle approfondit sans le nommer donc ce métier kaléidoscope où il faut agréger les aspirations des entreprises, les parti-pris de l'association, les besoins des photographes et du public... Avec patience. Avec intelligence. Avec aussi une forme de tendresse qui s'exprime quand elle parle de ses "partenaires". « *Alors qu'on parle de crise du mécénat, nos entreprises sont fidèles et montent même en puissance. Certainement parce qu'elles croient véritablement à ce que nous faisons, partagent nos envies, notamment celle de nouer des alliances qui ont du sens* ».

Un attachement réciproque. Aux Rencontres d'Arles par exemple, pas question d'accepter un partenaire majeur sans l'aval de ceux qui soutiennent déjà le projet. Quitte à refuser de gros montants s'il le faut. Loin de l'instantané, Aurélie de Lanlay prend le temps de l'écoute, de la confiance et parie sur le temps, sur l'humain, sur le lien... avec un mantra : « *le one-shot, ça ne fonctionne pas* ».

Reconnaissant la « *chance d'être là où elle est* », au sein d'une « *équipe en or* », et de pouvoir construire « *sans avoir à se brader* », elle parle avec le calme de ceux qui ont trouvé leur place. Leur engagement. Leur militantisme. « *Pour la première fois de ma vie je ne me pose pas la question "et dans dix ans ?". Je suis fondamentalement convaincue du rôle du festival, que ce que nous y faisons contribue au vivre-ensemble, à créer des ouvertures et des clés de compréhension du monde d'images qui est le nôtre* ». Belles perspectives. ● **N.W.**

### ● Un attachement au secteur avant tout

> Etes-vous d'accord avec les affirmations suivantes concernant votre situation ?



Conscients de la valeur de leur travail, les fundraisers expriment un fort attachement au secteur dans lequel ils évoluent (95%). Cet attachement au secteur est d'ailleurs plus élevé que celui à leur fonction ou à leur poste actuel (80%).

### ● Quand le quotidien rime avec satisfaction

Horaires, relations de travail, autonomie... Pour ce qui concerne leurs conditions de travail, les répondants se montrent satisfaits.

LA VARIÉTÉ DES MISSIONS  
(95% satisfaits dont 62% très satisfaits)



L'ORGANISATION DES HORAIRES  
(93% satisfaits dont 61% très satisfaits)



L'AUTONOMIE DONT ON DISPOSE  
(91% satisfaits dont 63% très satisfaits)



LES RELATIONS AVEC LES COLLÈGUES  
(89% satisfaits dont 56% très satisfaits)



L'ADÉQUATION DES CENTRES D'INTÉRÊT  
AVEC LA MISSION DE L'ORGANISATION  
(90% satisfaits dont 50% très satisfaits)



## PROFIL DES FUNDRAISERS DE MOINS DE 35 ANS



19% Culture ● 15% Humanitaire / Urgence / Développement  
 15% Aide sociale en France / Précarité  
 54% responsable ● 42% chargé de mission ● 3% directeur

La satisfaction d'exercer le métier de fundraiser est largement partagée par les fundraisers de tout âge, mais apparaît encore plus fortement chez les moins de 35 ans.

- **Optimiste quant à l'avenir du métier de fundraiser** 57% contre 51% au global
- **Motivé par le sens trouvé dans leur travail** 87% contre 81% au global
- **Apport d'une réelle satisfaction au travail** 94% contre 89% au global
- **Métier de plus en plus intéressant** 95% contre 91% au global
- **Adéquation entre les centres d'intérêts et la mission de l'organisation** 59% contre 50% au global



## TÉMOIGNAGE

CLAIRE SCHILLER-HEUZE

## ALIGNER PROJETS PERSONNELS ET PROFESSIONNELS

**Passionnée par le marketing direct pendant des années, Claire Schiller-Heuze a changé de voie pour mettre ses compétences au service de ses motivations personnelles. Elle travaille depuis trois ans pour l'AFM Téléthon.**

Claire Schiller-Heuze a « viré sa cuti ». « *Dans les années 1990, j'avais identifié un secteur en plein développement, très gratifiant, très scientifique : on pouvait travailler sur des protocoles d'évaluation des hypothèses.* » À la sortie d'HEC, elle a consacré son début de carrière au marketing direct en agence conseil. « *C'était passionnant et très formateur. Dans le même temps, je me suis mariée, j'ai eu des enfants et je suis devenue bénévole pour le refuge de la Mie de Pain à Paris, qui s'occupe de sans abris.* » Est arrivé un moment où elle a senti « un vrai décalage » entre ses motivations personnelles et professionnelles. « *Quand on passe la journée à devoir convaincre des gens qu'en payant tel lait cinq fois plus cher, cela va leur faire du bien, on rentre chez soi en se posant des questions éthiques. Je me sentais en porte-à-faux.* » Elle répond à une offre d'Aide et Action qui s'occupe de développement par l'éducation via

une mécanique de parrainage. Elle y passe huit ans au cours desquels elle fait la connaissance de l'AFF. Puis elle démissionne en 2011 pour participer à la campagne de François Hollande. « *L'objectif était de recruter des gens venant de la société civile avec une expérience en collecte de fonds.* » Cette « très belle expérience » lui a beaucoup appris en matière de stratégies sur les réseaux sociaux. Après quoi, elle fait du consulting pendant près de deux ans et rejoint l'AFM Téléthon où, depuis maintenant trois ans, elle s'occupe du marketing et du développement des ressources en complément de la direction en charge des activités directes : émission télévisée et manifestations bénévoles. Agée de 47 ans, elle est aussi en charge de la générosité publique hors Téléthon : développement des legs et des grands donateurs. Si elle avait un message à faire passer « *aux gens qui sont dans le marketing classique et envisagent de sauter le pas* », ce serait : « *Changer de voie doit être un projet partagé dans le couple ou la famille car il faut être prêt à assumer l'impact sur les revenus. Mais les satisfactions qu'on en tire compensent largement !* » ● I.M.



## 2.2 Des points à améliorer

### ● Moyens mis à disposition et relations avec la gouvernance, une satisfaction nuancée

Dans ce paysage globalement optimiste et satisfaisant, le fundraiser pointe tout de même du doigt quelques nuages à l'horizon...

Que ce soit pour les moyens humains, la formation des collaborateurs, le budget alloué au fundraising ou encore les outils de gestion de la relation clients, le taux de satisfaction des fundraisers est assez mitigé. Comme en 2014, le nombre de satisfaits et d'insatisfaits est quasiment équivalent. Seule la formation personnelle sort du lot et est jugée majoritairement satisfaisante avec 74% de satisfaits dont 20% de très satisfaits.

Des écarts de satisfaction s'observent selon les secteurs d'appartenance de l'organisation.

Pour **les moyens humains**, 21% des répondants de l'Enseignement supérieur ne sont pas du tout satisfaits, contre 5% pour l'Aide sociale en France / Précarité et 13% en global. Concernant **la formation des collaborateurs**, si 69% des professionnels de l'Aide sociale en France/précarité la jugent satisfaisante, elle est à l'inverse jugée insatisfaisante pour 61% des répondants du secteur culturel.

**Le budget alloué au fundraising** n'échappe pas à cette différence de satisfaction par secteur : 67% des répondants de l'Enseignement supérieur en sont satisfaits contre 63% d'insatisfaits pour le secteur culturel.

Concernant **les outils de gestion de la relation clients** (base de données), on note cette fois un taux de satisfaction plus important pour les organisations basées à Paris (64%) que pour celles basées en région (37%).

Si les relations des fundraisers avec leurs collègues sont satisfaisantes (89% satisfaits), celles avec la gouvernance sont plus légèrement nuancées :

Les **relations avec les membres du CA** remportent un taux de satisfaction de 70%. Ces relations sont tout à fait satisfaisantes pour 43 % des sondés de l'Enseignement supérieur, 42 % de la Santé et seulement 18% de la Culture.

La **considération des élus** pour le travail du fundraiser compte 67% de satisfaits et **l'implication** des élus et dirigeants en compte 58%.

### ● Fundraiser, un métier parfois stressant

**Comment se sentent les fundraisers ?** Pour cette quatrième édition, l'enquête Fundorama introduit pour la première fois la question du stress au travail et de ses possibles causes.

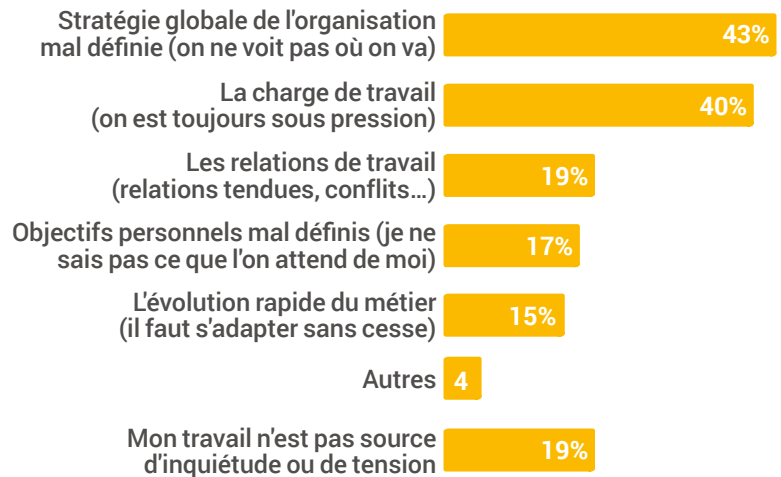
Je trouve que mon travail / métier actuel est stressant



■ Tout à fait d'accord ■ Assez d'accord  
■ Pas tellement d'accord ■ Pas du tout d'accord

64% des interrogés sont d'accord et 20% tout à fait d'accord avec l'affirmation : « je trouve que mon travail / métier actuel est stressant ».

### > Quels sont parmi la liste suivante les principaux facteurs de tension ou d'inquiétude dans votre travail/métier actuel (2 réponses maximum) ?



Contrairement à ce que l'on aurait pu croire, l'évolution rapide du métier et le devoir de s'adapter sans cesse sont mentionnés seulement par 15% des répondants et ne sont donc pas perçus comme des facteurs de tension ou d'inquiétude prédominants.

Il apparaît que les causes de tensions soient principalement liées à deux facteurs :

- En dominante, (et de façon logique), la charge de travail a été citée par 40% des répondants en global, et plus précisément par 69% des personnes ressentant un fort niveau de stress. Cela illustre la forte corrélation existant entre la charge de travail et le niveau de stress ressenti.
- En deuxième position, une stratégie de l'organisation mal définie suscite des tensions pour 43% des répondants au global et pour 47% des personnes déclarant un fort niveau de stress.

Le stress ressenti semble également lié à la fonction occupée par le fundraiser dans l'organisation et son niveau de responsabilité. Ainsi, 72% des directeurs affirment que leur travail est source de stress, contre 67% pour les responsables et 55% des chargés de mission.

# La professionnalisation est nécessaire

**Pour la Conférence des Grandes Ecoles (CGE), qui a dressé un premier bilan sur la réalité de la pratique du fundraising dans l'Enseignement supérieur et de la recherche de 2008 à 2013, avec un focus sur 2013, la professionnalisation de la collecte dans ce secteur est aujourd'hui insuffisante. [...]**

En mars 2016, à l'occasion de la sortie de son étude, première enquête sur le fundraising dans l'Enseignement supérieur en France, la CGE nous a fait part de ses conclusions sur la profession.

## PREMIER CONSTAT MAJEUR

29 des 54 établissements répondants avaient moins de trois ans de pratique de fundraising en 2013, 18 n'en ayant eu aucune, s'y préparent. Nos établissements sont donc jeunes et disposent d'une capacité limitée en matière de collecte de fonds et d'investissement dans des équipes dédiées.

## DEUXIÈME CONSTAT

Les 36 établissements ayant collecté disposent de moins de 70 ETP. La collecte est encore très souvent menée en temps et effectif masqués. Un développement durable de la collecte suppose une professionnalisation et un investissement plus marqués, ce qui est fait par quelques établissements. Le faible vivier de fundraisers ayant l'expérience de l'Enseignement supérieur en France en est à la fois une conséquence et un obstacle.

## TROISIÈME CONSTAT

Une impressionnante unanimité sur les conditions du succès d'une démarche de fundraising. Cet impératif de professionnalisation est bien identifié par les établissements comme l'une des conditions du succès de leur démarche de fundraising :

- Une stratégie d'établissement claire, ambitieuse et crédible avec des projets mobilisateurs et transformatifs ;
- Une mobilisation de tout l'établissement ;
- Une équipe de fundraising professionnelle disposant de moyens adaptés ;
- Une ouverture vers l'extérieur et l'implication des donateurs dans la vie de l'établissement.

Une unanimité de bon augure pour le développement du fundraising au sein de ces établissements.

En 2010, la Grande-Bretagne a collecté 770 millions de livres alors qu'il y a vingt-cinq ans ce montant n'était que 50 millions de livres. En France, le fundraising reste lié à une culture de don peu développée et une fiscalité contraignante. Beaucoup reste à faire dans ce domaine dans lequel les relations avec l'entreprise, la gestion des alumni et la reconnaissance envers les donateurs doivent s'inscrire dans un projet de transformation globale des établissements, et être considérées comme un investissement d'intérêt général. ●

**Francis Jouanjan**

*Délégué général de la Conférence des Grandes Ecoles*

# Dix pistes pour changer !

Valérie Baugé, coach professionnelle certifiée, propose des pistes concrètes aux fundraisers pour mieux vivre leur quotidien professionnel.

## RECONNAÎTRE LE PROBLÈME

« Le salarié en difficulté est souvent en situation de déni, Il faut s'écouter, c'est le début de tout. »

## VOULOIR CHANGER

« Tout changement génère un effort qui est le plus souvent abandonné. Jusqu'au moment où le corps dit stop. »

## ACCEPTER DE L'AIDE

Au-delà des urgences que l'on peut déléguer, il faut solliciter l'aide d'un psy ou d'un coach. Un ami ou l'entourage direct est souvent mal placé car il ne sera pas neutre.

## PRENDRE DU REcul

Il faut savoir se poser et se regarder avec bienveillance. Il s'agit de relativiser son stress et de travailler dessus.

## ÉTABLIR DES PRIORITÉS

Il faut savoir distinguer ce qui est important de ce qui est urgent. Et si l'on est débordé, en parler à sa hiérarchie.

## POSER DES LIMITES

Savoir dire non est capital. Le salarié doit déterminer ce dont il ne veut plus, et surtout ce qu'il veut.

## RETROUVER LE PLAISIR

Au fur et à mesure, dans des petites tâches quotidiennes. Puis les lister, et, au moment où on les vit, en prendre pleinement conscience.

## GÉRER LES SITUATIONS CONFLICTUELLES

Il faut parvenir à nuancer la situation, dépassionner les choses par une phrase-clé que l'on se répète.

## RÉFLÉCHIR À SES VALEURS

Penser au sens que l'on donne à son travail, ce pour quoi on est prêt à se battre.

## ADOPTER LA STRATÉGIE DES PETITS PAS

À chaque petite réussite, par exemple ne plus ouvrir son ordinateur le week-end, il faut s'offrir le luxe d'être fier de soi. Se féliciter, c'est important.





PIERRE-BERNARD LE BAS

## GARDEZ LE SENS

**Parmi les pionniers du fundraising en France, Pierre-Bernard Le Bas est aujourd'hui coach individuel et d'équipe. Le fondateur de l'ONG Aide et Action revient sur les mutations d'un secteur de plus en plus exigeant, dans un contexte de multiplicité des acteurs et de crise économique.**

### Où en est le fundraising aujourd'hui ?

On a changé d'échelle. Le contact direct avec les donateurs n'existe presque plus, le nombre d'acteurs a explosé. Aujourd'hui, les gens sont saturés par les sollicitations. La concurrence est forte et provient de tous les secteurs. Par exemple, il n'y a plus une grande école ou une université qui n'ait pas son collecteur de fonds. Parallèlement, les grandes entreprises mécènes investissent de moins en moins, ou alors sur des projets très spécialisés. Le secteur s'est durci. La rentabilité est difficile à atteindre et il faut dépenser toujours plus d'argent pour continuer à en recevoir.

### Quelle est l'influence des nouvelles technologies dans cette évolution ?

C'est un canal incontournable, même s'il ne représente encore que 10 % de la provenance des fonds en moyenne. Dans les situations de grande urgence, ceux qui auront des résultats sont

ceux qui pourront engranger les dons le plus rapidement, via les smartphones ou le web. On est dans une logique où on a conscience que le monde ne tourne pas rond et que nous sommes, en France, des privilégiés, même au chômage ou au Smic. Mais on ne donne plus pour un projet précis et on va beaucoup zapper entre les structures. Les gens vont savoir pour quel événement ils ont donné, mais ils seront souvent incapables de dire à qui. La loyauté à une structure ne va plus de soi. Aux fundraisers de parvenir à maintenir cette fidélité, avec tous les outils à leur disposition aujourd'hui.

### Que faut-il faire pour que le métier garde son âme ?

Aux États-Unis, en Allemagne ou en Angleterre, être fundraiser est devenu un métier comme un autre. J'y entre pour faire carrière, je grimpe les échelons, les bons éléments se font débaucher. C'est le dévoiement de notre secteur. Les fundraisers qui vont faire la différence sont ceux qui auront la capacité à équilibrer leur professionnalisme avec le sens qu'ils vont mettre dans le métier. Il faut savoir développer une capacité à garder le sens de ce pourquoi on est là. Les conseils d'administration qui vont passer leur temps à gérer des données sans se préoccuper du sens font fausse route.



● **Une stratégie globale à améliorer**

Les répondants ne sont pas tous conciliants avec leur organisation :

- **43% considèrent que leur organisation n'a pas une vision claire des enjeux et changements à venir.**
- **54% considèrent que leur organisation ne se donne pas les moyens pour faire face aux évolutions des métiers du fundraising.**

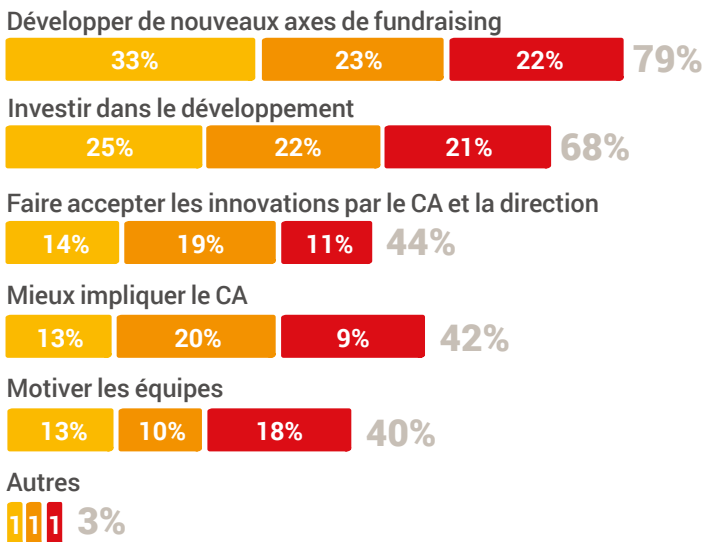
Les fundraisers interrogés ressentent de la part de leur organisation une difficulté à appréhender un monde en évolution.

Or, ils ont besoin d'une vision et de stratégies globales claires surtout dans cet environnement en perpétuel mouvement.

**2.3 Le développement, priorité du fundraiser**

Interrogés sur leurs principales préoccupations dans leur travail pour les années à venir, les fundraisers plébiscitent le développement tant en termes d'innovation (79%) que d'investissement (68%).

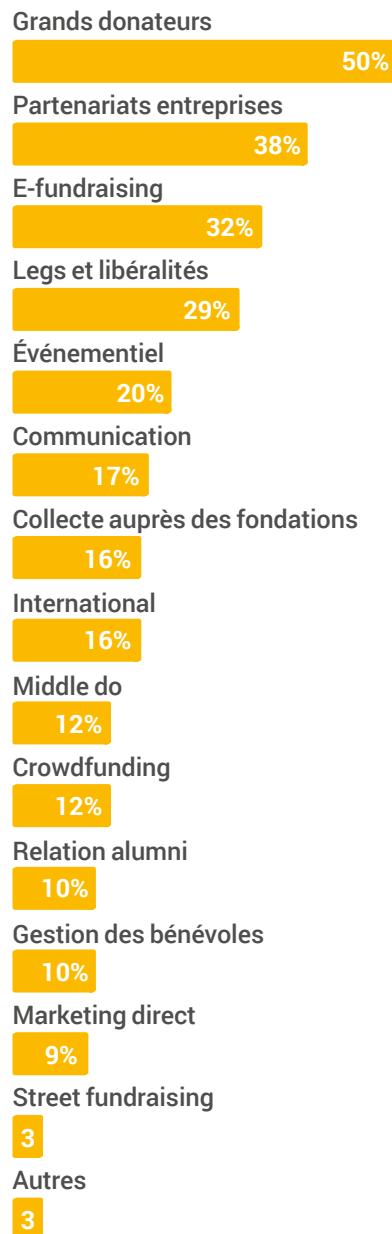
> **Quelles sont vos principales préoccupations dans votre travail pour les années à venir ?**



■ Position 1 ■ Position 2 ■ Position 3

Parmi les axes à développer dans les prochaines années, les grands donateurs (50%) restent la priorité mais le top 5 évolue avec l'arrivée des legs et libéralités (29%) juste derrière les partenariats entreprises (38%) et l'e-fundraising (32%).

> **Dans quels domaines pensez-vous développer le fundraising dans les 5 années venir ?**



Les grands donateurs, les partenariats entreprises et l'e-fundraising sont les domaines considérés comme étant les axes les plus porteurs du moment. Ce sont aussi ceux vers lesquels les fundraisers orienteraient en priorité un jeune qui souhaiterait se lancer dans une carrière dans le fundraising.

Sans surprise, ce sont aussi ces domaines, ainsi que les legs et les libéralités, que les fundraisers aimeraient approfondir à l'avenir, au moyen de formations ou d'échanges d'expérience.

# TISSEUSE DE LIENS

**Directrice de Vision Philanthropie à Lyon, structure qu'elle a créée, et coordinatrice du groupe régional de l'AFF en Rhône-Alpes, Marianne Maillot déplore l'acculturation hexagonale en matière de mécénat. Mais le changement a commencé.**



Alors qu'elle fait ce métier depuis douze ans, Marianne Maillot estime que la France est encore « dans une grande période d'acculturation » : « Le mécénat, c'est bouger des lignes sociales puisqu'il incite à faire se rencontrer des mondes qui, jusqu'à il y a quelques années, s'ignoraient superbement, voire étaient plutôt en conflit : les entreprises commerciales et les organisations non profit. » Aujourd'hui, ces deux mondes n'ont plus d'autres choix que de collaborer, selon elle : « contraintes mais aussi intérêts partagés... ». Elle décèle encore des blocages internes dans certaines structures qui maintiennent : « Le grand méchant capital ne viendra pas ! ». De même, certaines entreprises jugent encore qu'elles n'ont pas d'argent à donner « sans rien en échange ». « Quand elles découvrent qu'elles ont beaucoup à y gagner, justement, parce que le mécénat facilite les relations sociales, que c'est un outil très efficace pour la mise en œuvre de leur politique de RSE ou que ça joue dans l'image de l'entreprise, elles y viennent avec beaucoup plus de plaisir... »

**M**arianne Maillot confie qu'elle a « tout fait à l'envers ». Elle a commencé dans le marketing direct avant de faire de l'aide humanitaire sur le terrain à l'étranger. A son retour en France, n'ayant que le Bac en poche, elle a décidé de reprendre des études : un DESS (Master 2) qui lui a ouvert les portes du service communication d'un parc naturel. « Quand j'ai quitté le parc pour rentrer à Lyon, une belle opportunité s'est présentée au sein de l'agence Philanthrôpia. Ça n'est pas un hasard si c'est une canadienne, Louise Giroux, qui m'a donné une chance en considérant non pas mes diplômes mais les compétences que j'avais acquises sur le fundraising, la communication, les relations publiques... ». C'est à Philanthrôpia qu'elle apprend les techniques grands donateurs. Mais un événement familial la conduit à devoir dégager du temps, et, comme cela correspondait à son tempérament, elle saute le pas, quitte Philanthrôpia et monte sa propre société de conseil : Vision Philanthropie. « Je n'ai pas de velléité de développer une agence. Je travaille seule sur l'élaboration de stratégie de mécénat avec comme domaine d'expertise les partenariats entreprises et les grands donateurs ». Elle travaille souvent en étroite collaboration avec d'autres consultants indépendants ou d'autres agences notamment quand des projets nécessitent d'autres expertises « grand public » ou « juridique ». Ses projets concernent principalement des grosses institutions : universités, hôpitaux, musées...

« Le mécénat, c'est bouger des lignes sociales puisqu'il incite à faire se rencontrer des mondes qui, jusqu'à il y a quelques années, s'ignoraient superbement. »

Le rapprochement n'en est qu'à ses débuts. « Les entreprises qui font du mécénat de longue date passent beaucoup mieux la crise que les autres : le mécénat permet de développer le sentiment d'appartenance, d'incarnation des valeurs communes, de déclenchement de partenariats plus stratégiques comme des coproductions pour répondre à un besoin de société ». Exemples : la fondation Crésus et la Banque Postale contre le surendettement, Les Apprentis d'Auteuil et Paul Bocuse sur la formation des jeunes en insertion, Emmaüs et ENGIE contre la précarité énergétique... Marianne Maillot reçoit « au moins deux fois par semaine » des appels à l'aide d'associations menacées. « Toute la question c'est : quel modèle économique ? » Mais les projets ne se montent pas en un tour de main. « Il faut tisser du lien ». C'est le cœur de son métier. ● I.M.

# MARIE LOUIS

SECTEUR HOSPITALIER

## L'Alchimiste...

**Syndicat d'agriculteurs, Ordre des avocats, Conseil Régional de Bretagne, petites ou grandes entreprises, parfois salariée, parfois indépendante... Un beau périple a mené Marie Louis à être aujourd'hui Déléguée générale du Fonds de dotation Nominoë, créé par le CHU de Rennes. Avec pour fils conducteurs à sa légende personnelle : l'ouverture, le collectif et l'envie.**

**S**ynthétiseuse. Dans le plus noble sens du terme. Capable de saisir des aspirations, de glaner des énergies, de mobiliser des ressources, humaines ou financières, et de leur donner corps commun.

Ou, comme elle le dit, « *d'agrèger les énergies pour construire quelque chose au profit d'une cause* ». Electron libre, capable de s'encanailier vers d'autres molécules pour en tirer le meilleur, sans jamais au final perdre de vue son noyau.

Marie Louis s'était retrouvée dans le titre d'un portrait de confrère, lu dans *Fundraizine* : « *Passeur de générosité* ». Le sien s'intitule « *L'Alchimiste* », résumé d'une odyssée où elle a collecté toutes sortes de matières pour les synthétiser en sens.

Tout commence plutôt bien. Sur des rails. Institut Français de Presse. Celsa. Embauche chez un grand lessivier... pendant un mois, avant qu'elle ne réalise que promouvoir du savon va être pour elle terriblement rasoir ! Elle entend parler de l'ambition du Centre National des Jeunes Agriculteurs d'installer un champ de blé sur les Champs-Élysées. Tout parle à ses racines dans ce projet, elle l'embrasse à pleine joie.

Car elle a grandi « *dans une famille où le sens de l'intérêt général, où le bien commun, primaient par-dessus tout* ». Difficile d'échapper à ses origines, surtout quand elles sont bretonnes et que le cœur vous y rappelle. Après ses années parisiennes, et un rapide passage des Jeunes Agriculteurs à l'Ordre des Avocats, la revoilà à Rennes, chargée de communication au Conseil Régional, cuisinant avec les composantes du territoire.

Après cinq ans, elle a des envies de variété. Elle crée sa petite entreprise de conseil en communication qui l'amènera sur bien des sujets, notamment pour des collectivités territoriales. Elle est ensuite « *chassée* » par Veolia pour prendre la direction de la communication de la région Ouest. L'eau lui apporte un nouveau sujet à naviguer. La grande entreprise, un prisme au travers duquel elle n'a pas encore regardé... Elle a ensuite « *l'immense et belle idée de faire des enfants* ».



Pour garder la main sur son rythme, et pouvoir prendre le temps de regarder ses filles pousser, elle reprend son indépendance. Son entreprise de conseil s'appellera cette fois « *Go Between* ». Tout est dit. Moins de communication pure, surtout « *de la polyvalence et des projets qui tissent du lien* ».

En 2013, nouveau tournant quand elle entend parler du projet de développer le fonds de dotation créé par le CHU de Rennes. Elle offre

ses services de free-lance. Elle ressort de l'entretien salariée, « *nantie d'une carte blanche et d'un bâton de pèlerin* ». Une des premières étapes sera de trouver un nom pour ce fonds de dotation balbutiant. « *Nominoë* » s'impose, d'après le souverain qui incita les Bretons à s'unir.

Plus que jamais, son métier devient alchimiste. Créer des équilibres entre des forces qui s'ignorent, inventer des alliages inédits. En dix-huit mois, elle réunit un cercle de près de 300 mécènes, fait évoluer le fonds vers une gouvernance paritaire entre représentants du CHU, entrepreneurs et mécènes... et mise sur les projets. Le credo de Marie Louis : le « *faire* » et le concret, plus que le « *penser* », permettent d'avancer. « *Au sein du Do Tank du fonds de dotation, les murs tombent, les savoir-faire se partagent... de la rencontre entre entrepreneurs et scientifiques naissent des visions audacieuses, des cercles vertueux dans les pratiques* ».

Si elle s'est rapidement rapprochée de l'AFF dans ces nouvelles fonctions, elle ne se sent pas forcément fundraiser. Rassembleuse plutôt. Plus que jamais. Moins que demain. « *L'enjeu est de créer un mouvement des Bretons autour de la santé, de continuer à faire mieux travailler les gens ensemble au bénéfice du territoire, du CHU, des entreprises... Mais l'aventure que j'anime est partagée. C'est celle des mécènes engagés dans le conseil d'administration, animés d'un immense humanisme. Celle de l'excellence médicale du CHU et des professeurs investis dans le fonds* ». Car pour l'alchimiste qu'elle est, c'est au cœur des hommes et des femmes que se trouve le plus bel or. Le voyage permet de le trouver. ●

N.W.



# Conclusion :

**Plus proche de la réalité du métier de fundraiser, cette nouvelle édition 2017 de Fundorama permet d'appréhender les évolutions majeures du secteur et d'exprimer les préoccupations quotidiennes des professionnels de la collecte de fonds et du mécénat.**

- Cette enquête confirme le fort attachement des fundraisers au secteur ainsi que leur satisfaction d'exercer un métier porteur de sens au service de l'intérêt général. Bien qu'ils restent mobiles pour un bon tiers afin de pouvoir évoluer sur le plan personnel, les fundraisers sont dans l'ensemble fidèles au secteur.
- L'étude identifie clairement la prise de conscience des fundraisers concernant l'évolution importante du secteur, notamment en raison de la digitalisation et de la multiplication des acteurs. Dans ce contexte porteur, le professionnalisme reste de rigueur et les fundraisers sont optimistes quant à l'avenir.
- Pour autant, la stratégie des organisations n'est pas toujours clairement définie. C'est d'ailleurs la source d'inquiétude majeure des fundraisers dont l'énergie est surtout investie dans la recherche de nouveaux axes de développement.

# DEVENEZ #SUPERFUNDRAISERS FORMEZ-VOUS AVEC L'AFF !

L'**Association Française des Fundraisers** (AFF) accompagne les fundraisers et les structures d'intérêt général dans leur montée en compétence en matière de développement des ressources privées.

Elle favorise également **le partage de bonnes pratiques** au cours de rencontres entre professionnels (conférences, séminaires, petits-déjeuners thématiques).

## DÉCOUVREZ LE CATALOGUE DE FORMATION

### ET PRENEZ PART À UN RÉSEAU RICHE ET DYNAMIQUE

L'offre de formation de l'AFF est adaptée **aux exigences de professionnalisation** de ce métier de plus en plus complexe :

nombreux modules de formation à la carte tout au long de l'année

formation certifiante Certificat Français du Fundraising  
titre RNCP de « directeur ou directrice de la collecte de fonds et du mécénat »

formation intra-organisme, sur mesure

## ADHÉREZ À L'AFF

Les adhérents au centre de la vie de l'association

En devenant adhérent, chaque fundraiser montre son appartenance à une communauté de professionnels, participe à la réflexion sur le métier et s'engage à respecter un cadre éthique et déontologique.

L'AFF est un espace privilégié d'échange, où chaque fundraiser peut exprimer ses besoins, retrouver ses pairs et trouver les ressources pour monter en compétences.







Pour plus d'informations :  
[www.fundraisers.fr](http://www.fundraisers.fr) ou 01 43 73 34 65

**L'association Française des Fundraisers – AFF – est l'association des professionnels de la collecte de fonds et du mécénat depuis 1991.**

Grâce aux formations dispensées tout au long de l'année et par son rôle de centre de ressources, l'AFF a pour mission de **renforcer les compétences en matière de fundraising des professionnels des organismes de l'intérêt général** des secteurs de la solidarité, de la culture, de l'enseignement supérieur et de la recherche et plus récemment dans le secteur hospitalier ou des collectivités territoriales.

De petits déjeuners en afterwork, de journées de formations en conférences ou séminaire, l'AFF permet aux professionnels du développement des ressources de **s'informer, se rencontrer, partager leurs expériences**, échanger sur leurs pratiques et **développer leur réseau professionnel**.

L'environnement éthique de la profession étant au cœur des préoccupations de l'AFF, **ses 900 adhérents s'engagent à respecter un code de déontologie** faisant la promotion des bonnes pratiques.



**Association Française des Fundraisers**

6 rue de Londres, 75009 Paris.

Tél. : 01 43 73 34 65 • Fax : 01 43 49 68 77

**[www.fundraisers.fr](http://www.fundraisers.fr)**