fundorama

5e ÉDITION

2018

10 ANS DÉJÀ !

5e BAROMÈTRE DU MÉTIER DE FUNDRAISER

Association Française des
Fundraisers

www.fundraisers.fr

SOMMAIRE

INTRODUCTION
1. Les objectifs de Fundorama 5
2. Méthodologie 5
3. L'échantillon interrogé 6
4. Profession « Fundraiser » ? 10

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS
1. **Un secteur d'activité attractif** 12
   Un secteur porteur de sens 12
   Une satisfaction au travail 12
   Un secteur recommandé 13
   Un secteur qui recrute 14

2. **Un secteur en pleine mutation** 16
   Des changements encore à venir 16
   Un optimisme mesuré 16
   Des facteurs de tension ou d'inquiétude 18
   La R&D, préoccupation prédominante 19

CONCLUSION 31

REMERCIEMENTS
Auteurs et contributeurs : Sophie Bablon, Yann-Patrick Bazire, Delphine Binard, Sophie Bonnaure, Martine Borgomano, Mélanie Cagniart, Philippe Doazan, Adrien Joly, Marie-Pierre Lamotte, Sophie Le Maire, Emmanuelle Le Roy, Laurent Mellier, Jean-Philippe Teboul, Agnès Trincal, Noémie Wiroth
AFF : Yaële Aferiat, Nathalie Bousseau, Pauline Museux, Lenaig Naudais
Réalisation de l'étude : TB Valeurs, Thierry Bontemps
Conception graphique : Jocelyn Viriot
Impression : Mailedit

Association Française des Fundraisers

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

UNE MAJORITÉ DES FUNDRAISERS EST SATISFAITE OU PLUTÔT SATISFAITE DES CONDITIONS D'EXERCICE DE LEUR MÉTIER. PARCE QU'ILS SONT CONVAINCUS D'OEUVRER POUR L'INTÉRÊT GÉNÉRAL, POUR LA CONSTRUCTION D'UN MONDE UN PEU MEILLEUR.

Fundraiser, vous avez dit fundraiser ?

C'est une situation connue de nombreux fundraisers. A la question rituelle « que faites-vous dans la vie ? », la réponse « fundraiser » est souvent suivie d'un silence, voire d'incompréhension. Au-delà du secteur *non profit*, le métier reste largement méconnu.
Pourtant, à l'heure où l'on parle d'une crise de sens au travail, des frustrations en entreprises, cette profession a une place à part. Une majorité des fundraisers est elle satisfaite ou plutôt satisfaite des conditions d'exercice de leur métier. Parce qu'ils sont convaincus d'œuvrer pour l'intérêt général, pour la construction d'un monde un peu meilleur. Comment définir la réalité de ce métier et expliquer l'enthousiasme qui anime ceux qui le pratiquent, qu'ils soient débutants ou professionnels confirmés ? Quelles sont les interrogations sur le futur, et en particulier l'impact de la révolution digitale sur les pratiques du secteur ?

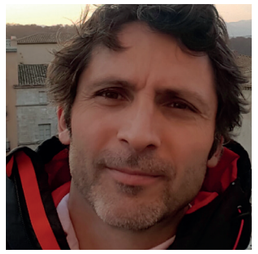
Telles sont les questions auxquelles Fundorama, baromètre du métier des fundraisers, apporte des réponses depuis 10 ans maintenant. A travers cette étude, l'Association Française des Fundraisers se donne pour objectif de tirer le portrait des professionnels de la collecte de fonds et de donner une meilleure visibilité à cette profession aux multiples facettes. Comme le montre votre attachement au mot « professionnel », la reconnaissance de ce beau métier prendra encore du temps. Depuis sa création, l'Association Française des Fundraisers agit pour mieux le faire connaître ainsi que tous ceux qui œuvrent pour le développement des ressources. Elle veut aussi accompagner les mutations du secteur et l'évolution des carrières de ses adhérents.
En répondant à notre enquête, vous nous aidez à brosser le portrait des fundraisers et à leur donner une plus grande visibilité.

Merci à vous et bonne lecture.
Nathalie Bousseau,
Président de l'AFF

LE REGARD DE

Laurent Mellier

Laurent Mellier, directeur de la levée de fonds et de la communication de l'Institut Imagine et membre du conseil d'administration de l'AFF, nous partage sa vision du métier à la découverte des résultats de l'étude.



Les résultats dec ette nouvelle édition de Fundorama sont plutôt réjouissants. Nous sommes nombreux, semble-t-il, à trouver dans ce métier de la satisfaction, en premier lieu parce que collecter des fonds pour une cause à laquelle on est attaché, et œuvrer de cette façon au service de l'intérêt général donne un véritable sens à notre travail. Que le fundraising soit perçu de cette façon, et non pas comme une démarche commerciale dont l'objectif est de collecter froidement en « vendant » un produit ou un concept est un signe excellent. Il révèle l'état d'esprit des fundraisers et les valeurs auxquelles ils sont attachés, et que nous devons toujours défendre. Le fait que les sondés soient sensibles par ailleurs à l'importance et à la qualité des formations et des échanges promus dans le réseau par l'AFF, à l'esprit de solidarité et de bienveillance, et l'émulation qui s'en dégage, sont un facteur d'attractivité indéniable pour ce métier.

Le fundraising est un métier qui stimule, bouscule et challenge. Il nous pousse à plus d'exigence et à une constante progression des méthodes et des pratiques. Il est clairement destiné à ceux qui aiment l'action, le mouvement, et qui s'inscrivent dans une culture de résultat.

Cette satisfaction provient du fait également, en ce qui me concerne, que la multiplication des acteurs dans le fundraising et l'émergence des nouvelles formes de collecte nous obligent à nous remettre constamment en question, à interroger notre propre paradigme et la façon dont nous pouvons et devons nous professionnaliser. Le fundraising est un métier qui stimule, bouscule et challenge. Il nous pousse à plus d'exigence et à une constante progression des méthodes et des pratiques. Il est clairement destiné à ceux qui aiment l'action, le mouvement, et qui s'inscrivent dans une culture de résultat.

Je suis en phase, par ailleurs, avec les avis exprimés majoritairement dans cette étude sur les facteurs de tension, voire d'inquiétude. Nous sommes nombreux à poser la question des moyens, financiers et humains, mis à notre disposition. Que nos organisations doivent investir plus pour collecter plus, et mieux, est une évidence. Pour nous. Ça ne l'est pas forcément pour les gouvernances. Pas plus que la nécessité d'être extrêmement précis sur la vision et la stratégie institutionnelle que la collecte va servir, et dont les donateurs doivent avoir une idée claire. Ce problème a une corrélation directe avec la charge de travail que beaucoup de sondés évoquent, et les combats difficiles qu'ils doivent mener, car demander à « dépenser » alors que nous sommes recrutés pour collecter est un concept difficile à expliquer. Que 69% trouvent leur travail stressant avec une charge de travail trop élevée pose question de la longévité des fundraisers à leur poste, pourtant essentielle dans l'approche donateurs et le succès des levées de fonds, qui s'inscrivent dans la durée. **L.M.**

Introduction :

1 Les objectifs de Fundorama

L'Association Française des Fundraisers – AFF – a reconduit en 2018 Fundorama, le premier observatoire français des métiers du fundraising. Ce baromètre s'est donné 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. Menée pour la première fois en 2008 puis repris tous les deux ans, l'AFF obtient ainsi avec cette cinquième édition, **un regard historique de 10 ans sur la profession.**

En 2016, l'AFF a engagé un travail de réflexion afin d'optimiser le baromètre, en termes de contenus et d'exploitation. En 2018, deux nouvelles thématiques viennent s'ajouter à l'étude : la définition du métier de fundraiser et la perception de l'Association Française des Fundraisers. Des éclairages annexes à travers le témoignage de professionnels ou encore l'analyse des offres d'emplois du secteur diffusées sur le site de l'AFF viennent compléter le regard porté sur le métier.

UN REGARD HISTORIQUE DE 10 ANS SUR LA PROFESSION.

2 Méthodologie

Adhérents, participants à l'une de ses formations ou proches, 270 personnes ont répondu à l'enquête internet lancé par l'Association Française des Fundraisers au cours du mois de juin 2018.

- **270 personnes ont répondu à l'enquête internet**

L'échantillon, suffisant au niveau statistique, n'a pas pour finalité d'être représentatif de la population des fundraisers en France, qui a tendance à évoluer en nombre et en termes de profils au cours de ces dernières années. Les données présentées sont à considérer comme une photographie des fundraisers permettant de dégager les grandes tendances, les enjeux pour l'avenir et également les besoins auxquels peut répondre l'AFF.

3 L'échantillon interrogé

Une édition après l'autre, le profil de l'échantillon interrogé s'inscrit dans une certaine stabilité. Le portrait type du fundraiser 2018 qui se dessine est assez proche de celui de 2016. Toutefois quelques évolutions et des tendances de fond émergent.

Portrait-robot du fundraiser

Une population globalement féminine, jeune et parisienne

23% Homme

77% Femme

34% de 35 à 44 ans

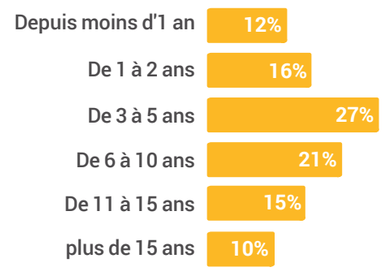
32% de moins de 35 ans

46% travaillant à Paris

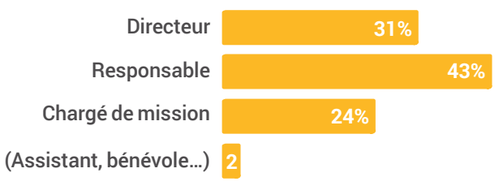
Fundraiser expert ou en devenir

Du débutant à l'expert en fundraising, comme en témoigne les rencontres organisées par l'Association Française des Fundraisers, les profils des professionnels sont variés.

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



> Quelle est la fonction qui correspond le mieux à votre poste ?



Une féminisation progressive du secteur

Si la population interrogée est principalement féminine, elle est encore plus années après années : 77% des fundraisers interrogés sont des femmes en 2018 contre 53% dans l'échantillon 2008, 62% en 2010, 69% en 2013 et 73% en 2016.

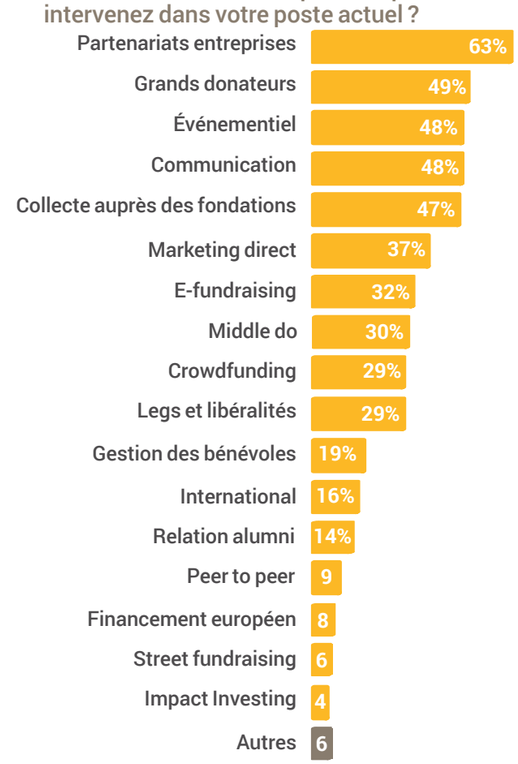
Genre, responsabilités et fundraising

Si le métier est principalement féminin, les inégalités entre les genres se poursuivent dans le secteur du fundraising. Ce sont cette année encore les hommes qui occupent les postes à plus hautes responsabilités avec 47% de directeurs chez les hommes contre 26% chez les femmes. Ces dernières projettent le plus de changer d'organisation dans les années à venir (36% contre 21% contre chez les hommes). C'est également pour les femmes que les perspectives d'évolution sont les moins bonnes, 11% considèrent qu'elles ne sont pas bonnes du tout contre seulement 3% chez les hommes.

Des expertises multiples

Le spectre des domaines d'intervention des fundraisers est large ! Sur les deux premières marches du podium se trouvent comme en 2016 les partenariats entreprises (63% vs 69% en 2016) et les grands donateurs (49%). La troisième place est occupée par l'événementiel ex-aequo avec la communication (48%). Le marketing direct a perdu une place et occupe désormais la 6e marche du podium avec 34%. La collecte auprès des fondations et le crowdfunding grimpent en flèche et occupent bien plus le quotidien des fundraisers qu'en 2016 : le premier passe de 31 à 47% et le second de 20 à 29%.

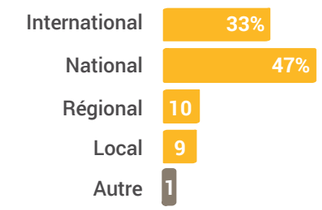
> Quels sont les domaines pour lesquels vous intervenez dans votre poste actuel ?



Un rayon d'action des organisations à dominante nationale

Les fundraisers interrogés agissent pour 47% à l'échelle nationale, contre 41% en 2016 et 34% en 2013. L'international quant à lui continue de baisser avec 33% en 2018 vs 49% en 2013 et 53% en 2008.

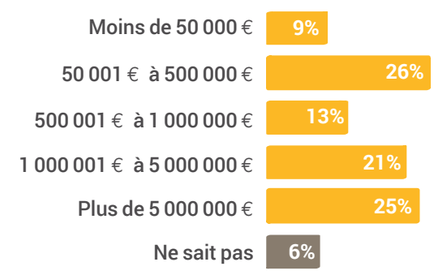
> Quel est le champ d'action de votre organisation ?



Montant des dons privés collectés par les organisations

Depuis 2014, la tendance s'équilibre entre les « petites » organisations (celles dont les dons privés sont inférieurs à 1 million d'euros) et les « grandes » organisations. 48% des organisations interrogées collectent moins d'un million contre 46% collectant 1 million et plus.

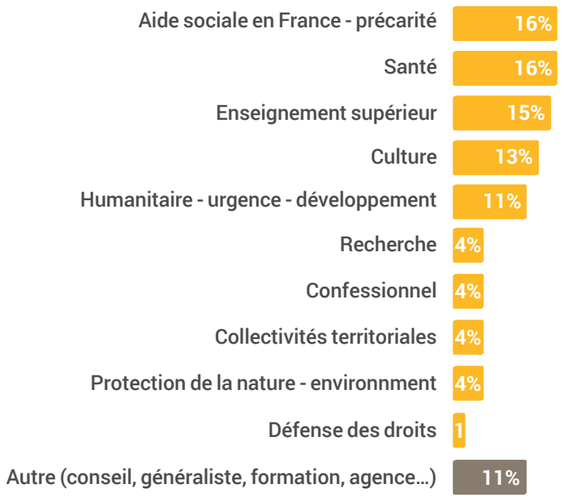
> Quel est approximativement le montant des dons privés collectés par votre organisation durant la dernière année fiscale ?



Concernant les principaux modes de collecte pratiqués, les organisations sondées ont recours principalement aux partenariats entreprises (79%), à la collecte auprès des fondations (54%), aux grands donateurs (51%), au marketing (47%) et à l'événementiel (39%). Là encore, la collecte auprès des fondations et le crowdfunding ont fait une véritable percée avec un passage de 34 à 54% de 2016 à 2018 pour la collecte auprès des fondations, et de 17 à 32% pour le crowdfunding. Le montant varie sensiblement d'un secteur à l'autre : 44% des sondés du secteur culturel ont collecté entre 50 000 et 500 000 euros de dons privés pendant la dernière année fiscale, contre 45 % collectant plus de 5 millions d'euros de dons pour le secteur Humanitaire – urgence – développement ou encore 24% entre 500 001 et 1 000 000 € pour le secteur de la santé.

De fortes disparités entre les secteurs

> A quel secteur appartient votre organisation ?



Les fundraisers sont investis dans tous les secteurs de l'intérêt général. Si tous œuvrent pour le développement des ressources de leurs organisations et sont confrontés à des problématiques communes, chaque secteur a ses spécificités, ses difficultés et des rapports plus ou moins faciles ou naturels avec la collecte de fonds.

Comme en 2014 et en 2016, les secteurs de l'Humanitaire – urgence – développement (45% vs 57% en 2016 et 50% en 2014) et de l'Aide sociale en France – précarité (39% vs 31% en 2016) collectent le plus de dons privés. A l'inverse, la Culture est le secteur faisant le moins appel aux dons privés (44% en deça de 500 000 euros vs 26% au global).

Les modes de collecte varient également d'un secteur à l'autre. Si les partenariats entreprises arrivent en tête sans distinction du secteur de l'organisation, la culture a principalement recours à la collecte auprès des fondations (63%), l'enseignement supérieur aux relations alumni (63%), et la santé au marketing direct (57%).

Des tendances significatives par secteur

Le témoignage des fundraisers interrogés a permis de mettre en lumière des lignes sectorielles significatives. A chaque secteur, sa réalité au quotidien.

> La Culture, entre attachement à la cause et manque de moyens

- 64% sont très attachés à leur fonction et à leur poste actuel
- Pour 64%, leur travail actuel dans le fundraising leur apporte une réelle satisfaction
- 50% estiment que le budget alloué au fundraising n'est pas tellement satisfaisant
- 42% ne sont pas tellement d'accord avec le fait que les objectifs fixés soient réalistes et atteignables
- 61% ne sont pas tellement d'accord avec le fait que l'organisation se donne les moyens pour faire face aux évolutions des métiers du fundraising
- Pour 17%, le nombre de personnes dédiées à la collecte de fonds a diminué depuis trois ans
- 47% projettent de changer d'organisation

> Enseignement supérieur et recherche, un secteur satisfaisant pour le fundraiser

- 54% sont très attachés à leur fonction et à leur poste actuel
- 59% sont assez satisfaits de la clarté des missions et des objectifs fixés
- 59% sont assez satisfaits de la considération des élus de l'organisation pour leur travail
- Pour 32%, la gouvernance a revu leurs objectifs
- 56% sont assez d'accord avec le fait que les métiers du fundraising vont demander des compétences de plus en plus pointues et de haut niveau
- 87% orienteraient les jeunes vers les fondations dans le cas d'une carrière en fundraising
- 68% pensent rester dans leur organisation actuelle

> Humanitaire – urgence – développement, des professionnels engagés

- Pour 94% la principale motivation pour exercer cette profession est la cause, le secteur de l'intérêt général
- 52% estiment que le budget alloué au fundraising est assez satisfaisant
- 90% sont très attachés au secteur dans lequel ils travaillent
- Pour 55% leur travail actuel dans le fundraising leur apporte une réelle satisfaction
- Pour 61% le principal facteur de stress ou d'inquiétude est la charge de travail
- 55% sont assez d'accord pour dire que leur organisation a une vision claire des enjeux et changements à venir
- Pour 58% depuis 3 ans, le nombre de personnes dédiées à la collecte de fonds a augmenté

> Aide sociale en France – précarité, satisfaction et attachement

- 75% sont très attachés au secteur dans lequel ils travaillent
- Pour 16%, la formation des collaborateurs est tout à fait satisfaisante
- Pour 25%, le budget alloué au fundraising est tout à fait satisfaisant
- Pour 16%, la considération des élus de l'organisation pour leur travail n'est pas du tout satisfaisante
- Pour 59%, le champ d'action est national
- 68% pense rester dans leur organisation actuelle pour les 3 ans à venir

> La Santé, les conditions d'exercice du fundraising à améliorer

- 43% sont assez attachés au secteur dans lequel ils travaillent
- Pour 26%, les moyens humains ne sont pas du tout satisfaisants
- Pour 33%, la formation personnelle n'est pas tellement satisfaisante
- Pour 29%, le budget alloué au fundraising n'est pas du tout satisfaisant
- 16% ne sont pas du tout d'accord avec l'affirmation « les perspectives d'évolution dans mon travail sont bonnes »
- 21% ne sont pas du tout d'accord avec l'affirmation « votre gouvernance a pris la mesure des enjeux liés à ces réformes »
- 24% exercent une fonction liée à la collecte de fonds depuis 11 à 15 ans, 17% depuis plus de 15 ans

4 Profession « Fundraiser » ?

Fundraiser ? C'est-à-dire ?

Cette situation est connue de nombreux fundraisers : l'annonce du métier de fundraiser est suivie d'un long silence ou d'une interrogation. Le nom « fundraiser » reste méconnu et traduit des réalités multiples. Mais alors comment les fundraisers expliquent-ils ce qu'ils font dans la vie et ce qui se cache derrière cet anglicisme ?

« Mon métier consiste à aller chercher les financements qui permettront à l'organisation d'accomplir sa mission. »

« Le fundraising est la pierre angulaire de l'organisation car sans fonds elle ne pourrait pas mener ses actions. »

« Les fundraisers sont la base du fonctionnement de l'association. L'équipe se lève tous les matins pour défendre des valeurs auxquelles elle croit et faire en sorte qu'elle puisse agir. »

« Le fundraising est une activité consistant à collecter de l'argent pour la réalisation d'un projet d'une association à but non lucratif. Elle s'appuie sur des outils marketing permettant au donateur de valoriser son action : le don donne une image positive de l'entreprise donatrice. Cela permet à une entreprise de communiquer sur ses valeurs et surtout de démontrer son engagement aux yeux du public. »

« Il s'agit de tisser des liens (le fundraising est une histoire de relations) dans le but de créer une préférence (c'est un univers extrêmement concurrentiel) : dans l'organisation pour faire émerger des projets et impliquer les parties prenantes et en dehors de l'organisation avec des intermédiaires (RP, prescripteurs, etc.) et les donateurs. »

« Le fundraiser ou chargé de mécénat d'une structure permet de faire le lien entre celle-ci et les acteurs économiques du territoire, qu'ils soient particuliers, entreprises, associations ou fondations, etc. Il permet, tout en collectant des fonds pour soutenir les projets de la structure, de la faire connaître et de l'intégrer pleinement dans son territoire. Il permet de fédérer les équipes de l'établissement et ces acteurs extérieurs autour de projets porteurs. »

« Fonction stratégique au sein d'une équipe, le fundraiser initie la rencontre entre les donateurs et l'organisation. Il orchestre les relations au bon niveau avec les bons outils pour permettre aux donateurs d'exprimer leur générosité envers la cause et les bénéficiaires dont notre organisation est un acteur incontournable. »

Et si on changeait de nom ?

en pourcentage (%)

Un professionnel du développement des ressources	44
Un professionnel du marketing de l'engagement	22
Un tisseur de liens	22
Un mobilisateur de communauté	10
Autre	2
Total	**100**

Le qualificatif « professionnel du développement des ressources » est consensuel pour décrire le métier de fundraiser. Il convient pour 97% des sondés, très bien pour 70% et est préféré par 44% des personnes interrogées.

Cette définition intègre plusieurs dimensions positives :

- La reconnaissance du statut par le mot « professionnel », dans un contexte où le métier demande une professionnalisation de plus en plus forte.
- L'explicitation de l'apport du fundraiser pour sa structure et pour la cause qu'il a choisie : le développement des ressources.

Bref, face à un interlocuteur ayant des difficultés à comprendre la teneur de votre métier, ne plus hésiter à préciser « fundraiser, professionnel du développement des ressources ». Bien plus qu'un simple collecteur de fonds, être fundraiser c'est exercer un métier stratégique au cœur de l'organisation.

Article initialement paru
Fundraizine 53 # Hiver 2018

FUNDRAISING, L'ANGLICISME QUI EN DIT LONG... OU PAS ASSEZ ?

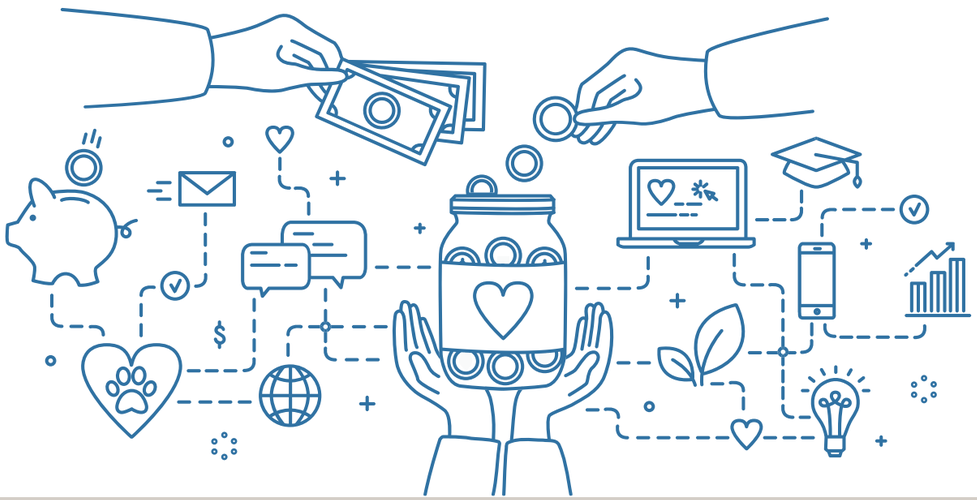
En tant que fundraiser, vous avez peut-être déjà ressenti ce moment de flottement chez ceux qui vous interrogent sur votre métier. Fundraiser ? Vous êtes dans la finance ? Vous collectez des dons sur internet ? … Difficile de résumer en quelques mots en quoi consiste le fundraising. Sa traduction française, collecte de fonds, n'est pas tellement plus évocatrice de la diversité des enjeux sous-jacents. Des alternatives sont-elles possibles ?
Yaële Aferiat, directrice de l'AFF, nous rappelle d'abord pourquoi le terme fundraising est utilisé aujourd'hui en France : *« En renommant l'Union pour la Générosité en Association française des fundraisers en 2005, l'AFF a avant tout fait le choix de la cohésion au sein d'un mouvement européen de professionnalisation du secteur. L'association a aussi voulu assumer l'héritage anglo-saxon des métiers liés à la collecte de fonds […] On se sent tout de même un peu à l'étroit dans cette terminologie. Le problème, c'est le terme de "fonds", car il limite le métier à la seule question de l'argent alors que les effets collatéraux vont bien au-delà. »*

Une signification étroite

Certes, l'objectif financier reste la priorité du fundraiser mais il ne peut pas se limiter à la sollicitation d'un soutien financier et son atteinte reste étroitement dépendante de la qualité du projet qui sera présenté au donateur. Trop souvent, les organisations qui recherchent un fundraiser imaginent que ce dernier doit avant tout disposer d'un bon carnet d'adresses. Cela peut aider, bien sûr, mais c'est loin d'être suffisant. Pour réussir sa mission, le fundraiser va devoir faire preuve d'enthousiasme et de persuasion, mais aussi de ténacité, de diplomatie, d'empathie, etc. Bref, avoir recours à une très large palette de compétences et d'aptitudes, difficilement synthétisables en un seul mot.

Ce qu'il se dit ailleurs

Comment s'en débrouillent les précurseurs anglo-saxons ? Nos cousins québécois parlent parfois de « cueillette de dons », sorte de métaphore potagère de la sollicitation qui a le mérite de réenchanter la « collecte », laquelle souffre d'une connotation passive et quelque peu archaïque. Nos voisins britanniques, quant à eux, cherchent dorénavant des professionnels de l'engagement. Un petit tour sur https://www.charityjob.co.uk/ atteste la complexité d'une terminologie unique : *Head of community engagement, engagement coordinator, communications, marketing and engagement officer.* Le concept d'engagement est intéressant car il inclut d'emblée la communauté ciblée, que ce soit celle des donateurs, des bénévoles, des partenaires, etc., dans une perspective pérenne.
En France, le terme de développement est de plus en plus souvent utilisé, avec cependant une grande variété dans l'objet qui est précisément à développer : développement des dons, développement des ressources, développement des générosités, développement des mobilisations, etc. Le principal avantage « du développement » est qu'il exprime à la fois l'idée de croissance et d'accompagnement sur le long terme, contrairement à la collecte, qui évoque plutôt une action ponctuelle.
Reste à se mettre d'accord sur ce qu'il s'agit de développer en envisageant peut-être de toucher le(s) fonds. **S.L M**

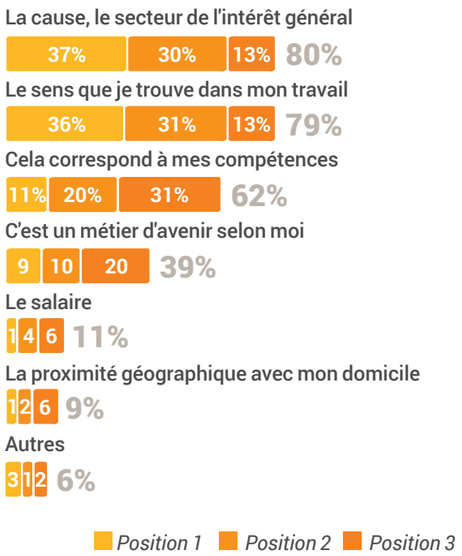


Synthèse des résultats :

1. Le fundraising, un secteur d'activité attractif

1.1 Un secteur porteur de sens

> Quelles sont vos principales motivations à exercer ce métier ?



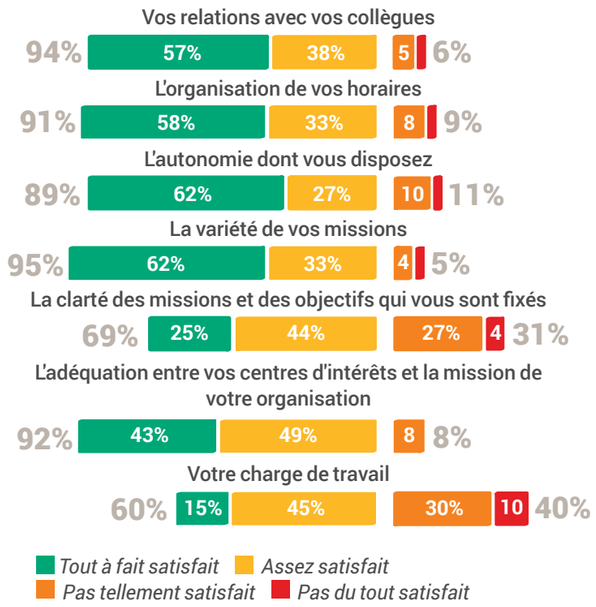
Des professionnels satisfaits !
Depuis la création de Fundorama, l'une des constantes de l'étude est bien celle-ci : la satisfaction des fundraisers à l'égard de leur métier. Une satisfaction qui s'exprime d'une part par le sentiment de participer à une cause noble et porteuse de sens et d'autre part en raison des conditions de travail jugées satisfaisantes que ce soit les relations avec les collègues, la variété des missions, l'organisation des horaires ou encore l'autonomie.

Les principales motivations ?
Les mêmes sur le podium que ces dernières années :
1. La cause, le secteur de l'intérêt général
2. Le sens que je trouve dans mon travail

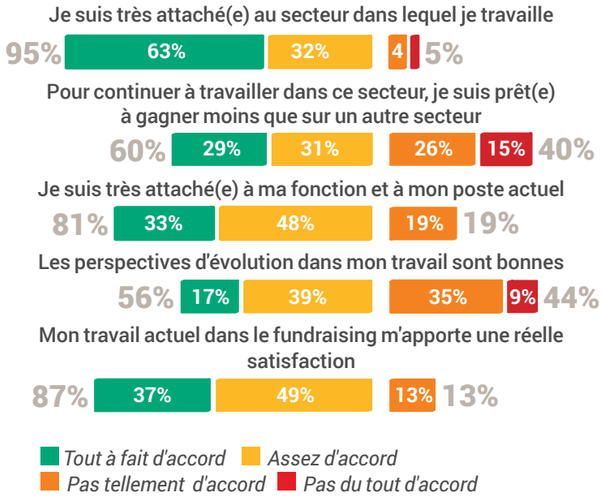
Et attachés à leur métier !
95% des répondants, soit la quasi-totalité, sont très attachés au secteur dans lequel ils travaillent. Au-delà d'un secteur de cœur, 81% sont aussi très attachés à leur fonction et à leur poste actuel. De ce fait, ils sont seulement 6% à projeter de changer de secteur dans les 3 années à venir, proportion stable au cours du temps.

1.2 Une satisfaction au travail

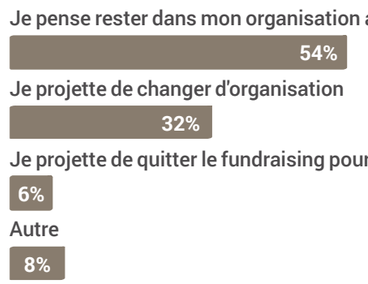
> Comment qualifieriez-vous votre travail au quotidien ?



Satisfaction générale ?
Même si cette dernière est à nuancer selon le secteur de l'organisation, le baromètre 2018 confirme la bonne appréciation de la majorité des aspects du travail au quotidien et la stabilité dans le temps, notamment en ce qui concerne :
- La variété des missions : 95% de satisfaction,
- La relation avec les collègues : 94% de satisfaction,
- La relation avec les supérieurs hiérarchiques : 86% de satisfaction,
- La relation avec les membres du CA : 74% de satisfaction,
- L'adéquation entre les centres d'intérêts et la mission de l'organisation : 92%,
- L'organisation des horaires : 91%,
- L'autonomie : 89%.



> Laquelle des phrases suivantes correspond le mieux à votre projet professionnel pour les 3 ans à venir ?



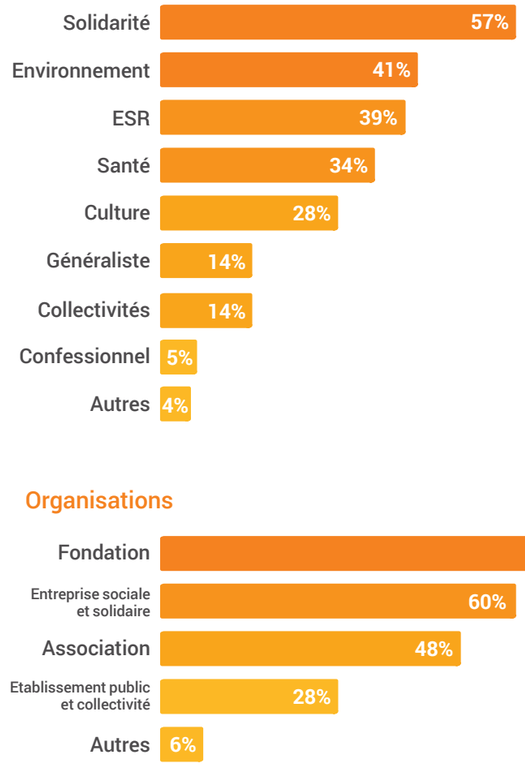
Oui, mais…
Deux aspects posent toutefois souci aux fundraisers :
- Le manque de clarté des missions et objectifs fixés, pour 30% des sondés, chiffre identique à 2016,
- La charge de travail, pour 40%, chiffre en augmentation depuis 2 ans (32% en 2016).

Finalement, 87% considèrent que leur travail actuel dans le fundraising leur apporte une réelle satisfaction (89% en 2016) et 54% pensent d'ailleurs rester dans leur organisation actuelle.

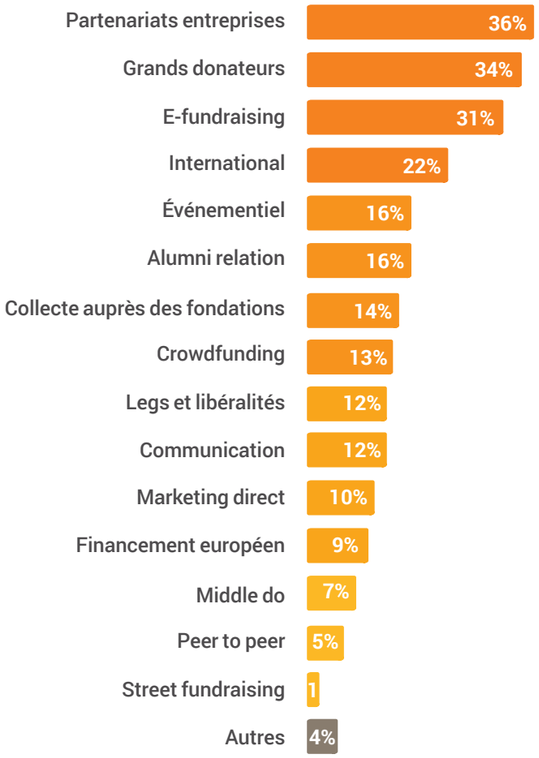
1.3 Un secteur recommandé

Fundraising ? Foncez !
Attachement, satisfaction… Les résultats montrent que le fundraising est un secteur globalement porteur et attractif. D'ailleurs, 94% des personnes interrogées pensent que les métiers liés au fundraising sont en train de devenir de plus en plus intéressants (91% en 2016).
79% conseilleraient à leur enfant ou à un jeune d'embrasser une carrière dans le fundraising (83% en 2016, 79% en 2013).

> Vers quoi l'orienteriez-vous ?



Domaines



Mais quelle route préférer dans le vaste univers du fundraising ?
La solidarité reste le secteur de référence (cité par 57%). Il est progressivement rejoint par le secteur de l'environnement (41%) qui prend la seconde place après avoir occupé la 4e en 2016. En termes d'orientation, les fondations (72%) ont le vent en poupe suivies par les entreprises sociales et solidaires (60%).

1.4 Un secteur qui recrute

L'Association Française des Fundraisers publie sur son site internet des offres d'emplois du secteur, service apprécié par les fundraisers puisqu'il s'agit de l'espace le plus visité par les internautes. Un zoom sur les offres d'emplois diffusées sur le site de 2010 à février 2018, soit 3301 publications, a été mené afin d'identifier si quelques tendances pouvaient être révélées.

Analyse des offres d'emplois par secteur d'activité
Depuis 2010, le nombre d'offres émises a augmenté années après années. Le secteur qui recrute le plus est celui de la solidarité : en 2017 le nombre d'offres du secteur a été multiplié par 4,1 et représente 60% des offres émises. Sur cette période, le nombre d'offres dans le secteur de la santé a été multiplié par 2,9, et par 4,9 dans le secteur culturel.

Analyse des offres d'emplois par domaine
En tête depuis 2010, le mécénat et le marketing direct sont les deux domaines proposant le plus d'offres d'emploi sur le site de l'AFF avec respectivement 47% et 35% des publications en 2017. Le nombre d'offre en mécénat a été multiplié par 4,2 depuis 2010 et celle en marketing par 3,3. Juste derrière, les domaines des grands donateurs, l'e-fundraising et l'événementiel cherchent régulièrement des professionnels pour intégrer leur équipe. Pas d'évolution remarquable à noter pour la communication et les legs.

Analyse des offres d'emplois par type de contrat
Les formes de contrats les plus publiées sont d'un côté les CDI avec 42% des offres et de l'autre les stages avec 37% des offres en 2017. Depuis 2010, le nombre d'offres en CDI a été multiplié par 2,9 et celles en stage par 4,2.

Analyse des offres d'emplois par région
Les offres d'emplois publiées sur le site de l'AFF sont à dominante parisienne avec une présence massive d'emploi en Ile-de-France : 99% en 2010, 90% en 2012, 84% en 2017. Une légère stagnation s'observe depuis 2014 au profit d'un éveil en région avec notamment 5% d'offres en Auvergne-Rhône-Alpes.

INTERVIEW

JEAN-PHILIPPE TEBOUL
Directeur d'Orientation Durable

CARRIÈRES ET FUNDRAISING

Cabinet spécialisé sur les postes de l'économie sociale et solidaire et des ONG, Orientation Durable a réalisé des nombreux recrutements en fundraising pour des métiers divers du secteur : chargé(e) de collecte de fonds ou chargé(e) de partenariats pour la Fondation pour la Nature et l'Homme, gestionnaire base de données « collecte » pour Aides, chargé(e) de marketing offline , chargé(e) de relations testateurs pour Amnesty International France, responsable de la collecte de fonds pour Oxfam France ou encore responsable de parrainage pour l'association Un enfant par la Main. Les associations nous ont livré leurs témoignages sur leurs carrières et métiers de fundraisers.

D'où viennent les fundraisers ?

Si les parcours diffèrent et dépendent bien évidemment du niveau d'expérience exigée par les recruteurs, les premiers postes sont généralement visés par trois familles de profils distincts. Les candidatures les plus nombreuses sont celles de personnes issues de formations en marketing avec entre trois et sept années d'expérience en agences. Certaines souhaitent se reconvertir exprimant non seulement un besoin de sens, mais éprouvant surtout - quand on pousse la discussion - le sentiment d'avoir fait le tour de leur métier. Si les candidats en question ont exercé les différents métiers marketing nécessaires au fundraising, ils ne les ont pas appliqués à la thématique. Ces profils se révèlent pertinents si le client est prêt à attendre le temps que la personne soit pleinement opérationnelle. L'autre condition est bien évidemment, comme pour tous les passages du privé à l'associatif, que le candidat ne fantasme pas la réalité du secteur et soit conscient des changements culturels. Les profils moins nombreux, mais souvent plébiscités dans les *shorts lists* par nos clients, sont bien évidemment les fundraisers expérimentés souhaitant évoluer. Cette volonté d'évolution peut être hiérarchique (devenir le numéro 2 ou numéro 1 d'une équipe) ou liée à une volonté de sortir d'une spécialisation. Enfin et de façon croissante, on voit arriver des titulaires de formations spécialisés en fundraising, celles-ci venant ou non en complément d'études et/ou d'expériences marketing.

Des métiers qui évoluent

L'évolution la plus importante est sans conteste la spécialisation des métiers. La majorité de la demande de nos clients est pour des postes spécialisés tels que gestionnaire de donateurs, chargé(e) de relations testateurs, chargé(e) des relations entreprises ou encore chargé(e) de marketing offline. Si cette tendance a toujours été présente, elle semble se renforcer ces dernières années. Il existe bien évidemment des chargé(e)s de fundraising généralistes au sein d'associations de taille plus réduite mais on voit assez souvent que ceux-ci sont recrutés lors les phases de « conception » de la politique de fundraising d'une association. Une fois que l'une des pistes tentées (entreprises, grands donateurs...) a prouvé sa pertinence, les recrutements suivants sont logiquement plus ciblés.

Quelle vie professionnelle après le fundraising ?

Force est de constater que les directeurs du partenariat, de la collecte ou du fundraising sont les membres du comité de direction présentant le moins de candidatures lors des recrutements de directeurs généraux. On ne nait pas DG. Assez logiquement les candidats sont souvent à la direction de la communication, des ressources humaines, de l'administratif et du financier, des programmes ou du plaidoyer et beaucoup plus rarement des personnes issues des partenariats. Ce constat est empirique et nous avouons humblement avoir peu d'explications. L'autre tendance lourde relevée est la faible transversalité entre les mêmes directeurs du partenariat des grandes associations. Plus concrètement lors du recrutement d'un directeur H/F du partenariat, peu de candidatures sont issues de ces pairs d'autres d'associations. Cette fois, les réponses nous semblent plus évidentes. Les écarts de salaires sont rarement importants entre les postes en question pour des structures de même taille et des responsabilités proches ou perçues comme telles. La sortie de la zone de confort est donc risquée pour un gain jugé faible. Un exemple récent appuie cette théorie. Orientation Durable a réalisé à l'été 2018 pour Echo Studio (société de production dédiée aux films à enjeux sociaux et environnementaux), le recrutement d'un directeur H/F des partenariats ayant pour responsabilité de rechercher des partenaires grands donateurs ou fondations pour les projets. Ce poste a suscité de très nombreuses candidatures de directeurs de partenariat en poste. En effet, il réunissait une rémunération plus attractive que la moyenne pour le secteur, un domaine différent de celui de la solidarité classique et une petite touche « glamour ». Pour finir, une autre motivation pour les hauts profils du fundraising réside logiquement dans la mobilité à l'internationale.

En bref et en conclusion, arrivés à un certain niveau de responsabilité, les principaux acteurs du fundraising doivent avoir une réelle valeur ajoutée pour sortir du lot et être recruté. Il faudrait également promouvoir le leadership et en insuffler le goût dans les rangs des directeurs du développement pour que de plus nombreux fundraisers visent ces postes de gouvernance, stratégiques pour le déploiement de la collecte. **J-P. T.**

2. Un secteur en pleine mutation

2.1 Des changements encore à venir

La route est encore longue
L'enquête 2016 avait révélé la prise de conscience des fundraisers concernant un secteur en forte mutation, puisque 6 personnes sur 10 environ évoquaient un fort changement du métier, soit dans les 5 années passées, soit dans les 5 années à venir. Il semblerait que les plus importantes mutations soient encore à venir !

Dans cette édition, en regardant attentivement les perceptions d'évolution des métiers dans le passé et à l'avenir : 85% considèrent que les métiers du fundraising ont changé par rapport aux cinq dernières années et 96% considèrent que les métiers du fundraising vont changer dans les cinq années à venir. L'intensité du changement à venir est également soulignée et les métiers vont beaucoup changer d'ici 5 ans, déclarent 50% des sondés en 2018, et 41% en 2016.

> De quels changements parle-t-on ?

Comme en 2016, les fundraisers ont mis spontanément en avant :

- **La digitalisation du métier :**
  24% de citations, +2 points vs 2016
- **La concurrence accrue, la multiplication des acteurs dans le fundraising :** 21%, +1 point
- **La professionnalisation de la fonction, du métier :** 21%, -5 points

Digitalisation
« L'arrivée du digital conduit à repenser totalement nos codes de communication. La pression relationnelle sur les donateurs est densifiée et nécessite une transversalité forte entre les différents canaux de communication. Apprentissage métier pour les fundraisers pour acquérir les compétences en matière de communication et d'utilisation de ses nouveaux outils. »

Concurrence accrue et multiplication des acteurs
« Les conditions d'exercice du métier ont changé : le mécénat devient de plus en plus indispensable mais les idées reçues sur la levée de fonds sont tenaces. Il y a un décalage de plus en plus important entre la technicité, les moyens et la temporalité nécessaires au mécénat et les attentes des dirigeants. Par ailleurs la concurrence est plus importante entre les institutions, les fondations d'entreprises qui développent leur propre stratégie : le nombre de collecteurs augmentent, il faut se démarquer sans cesse. »

Professionnalisation
« La professionnalisation du tiers secteur a permis de structurer tout ce qui a trait à la collecte de fonds de manière générale. L'arrivée de nouveaux acteurs de solidarité sur le marché et les nouvelles législations poussent les fundraisers à réinventer la collecte de demain. »

> Si les plus importants changements sont à venir, comment évoluera le secteur ?

- La concurrence accrue est un facteur de plus en plus présent et à prendre en compte. Les organisations sont ainsi poussées à innover, se différencier et développer de nouvelles compétences. Une difficulté accrue pour les petites structures qui ne disposent pas des moyens suffisants, notamment pour la recherche et le développement.
- Il faut composer avec le désengagement de l'état, mais aussi avec les nouvelles réformes et règlementations qui demandent sans cesse une capacité d'adaptation et de formation.

2.2 Un optimisme mesuré

La confiance reste de mise pour les fundraisers
93% des sondés se déclarent optimistes quant à l'avenir du métier de fundraiser. Une légère inquiétude se décèle tout de même au regard des évolutions sur 2 ans : si 93 % se déclarent tout à fait ou plutôt optimistes en 2018, contre 95% en 2016, 43% se déclarent tout à fait optimistes en 2018, vs 51% en 2016, soit -8 points !

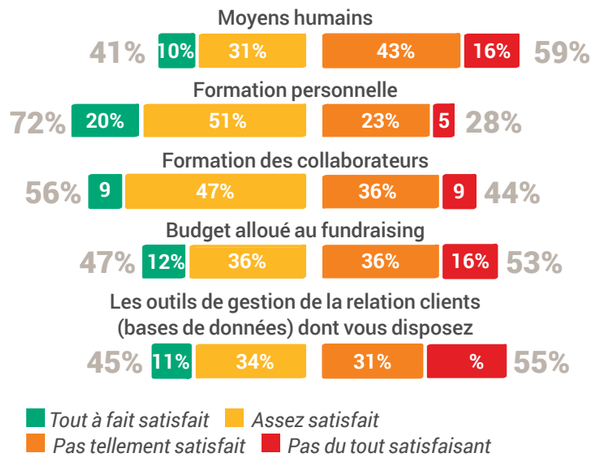
Vers où allons-nous ?
Déjà souligné en 2016, le manque de clairvoyance des organisations quant aux enjeux et changements à venir, ainsi que l'absence de mesures prises, sont des sources d'inquiétude. « Mon organisation a une vision claire des enjeux et changements à venir » : 48% sont d'accord avec cette affirmation en 2018, vs 57% en 2016 (-9 points). La culture semble être le secteur le plus touché avec 39% des sondés peu satisfaits par la clarté des missions et des objectifs.

Manque de moyens et relations avec la gouvernance
Ressources humaines, formation personnelle ou encore budget en fundraising… dans un paysage plutôt optimiste, les moyens mis à disposition des fundraisers sont tout de même pointés du doigt. Une baisse de la satisfaction des fundraisers est à noter en ce qui concerne :

- Le budget alloué au fundraising : 47% en 2018 vs 56% en 2016 et 58% en 2013,

- Les moyens humains : 41% vs 49% en 2016 et 57% en 2013, avec de surcroît une majorité d'insatisfaction en 2018 !
- Mon organisation se donne les moyens pour faire face aux évolutions des métiers du fundraising : 39% en 2018, vs 46% en 2016 (-7 points). 61% des professionnels de la culture interrogés ne sont pas tellement d'accord avec cette affirmation (contre 47% au global).

> Comment qualifieriez-vous les outils/ moyens de développement dont vous disposez ?



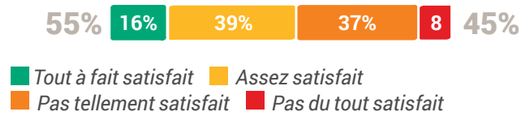
Avec leurs collègues (94% de satisfaction) ou avec leurs supérieurs hiérarchiques (86%), les relations des fundraisers sont au beau fixe. Celles avec la gouvernance sont plus nuancées : les relations avec les membres du CA s'améliorent et remportent un taux de satisfaction de 74% (70% en 2016), contrairement à la considération (64% de satisfaits 2018 vs 67% en 2016) et à l'implication des élus et dirigeants (53% de satisfaits 2018 vs 58% en 2016) qui perdent légèrement du terrain.

Le salaire, relégué au second plan

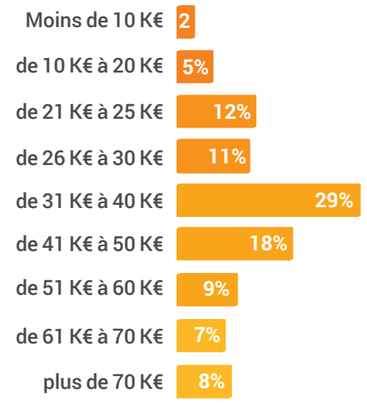
LE SENS DE LA VIE EST LA PLUS PRESSANTE DES QUESTIONS.
ALBERT CAMUS

… Cette citation prononcée par Albert Camus fait écho aux convictions de nombreux fundraisers. La rémunération est bien loin d'être leur moteur principal pour exercer ce métier. 60% des interrogés seraient même prêts à gagner moins que dans un autre secteur pour continuer à y travailler et 54% sont satisfaits de leur salaire actuel. Ce taux varie évidemment selon la fonction occupée et le niveau de salaire correspondant : 75% de fundraisers satisfaits occupent le poste de directeur contre 44% des chargés de missions.

> Globalement, êtes-vous satisfait de votre salaire ?



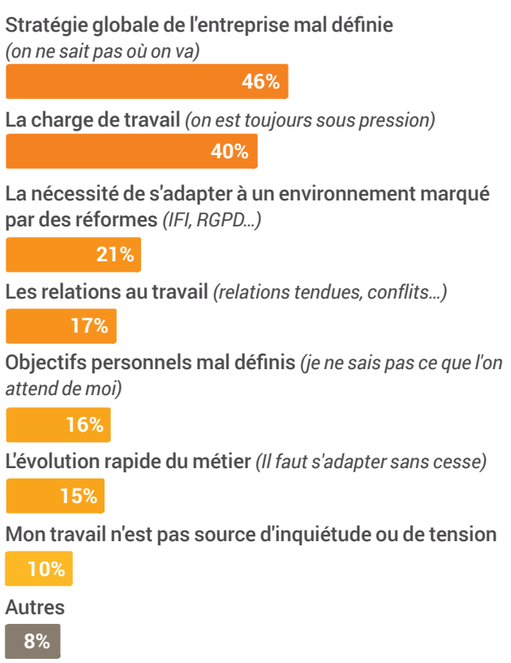
> Quel a été votre salaire 2017 ?



Pas de changements en vue dans les salaires 2017 des fundraisers. Les écarts de salaire s'expliquent bien entendu par les responsabilités occupées mais pas seulement ! Secteurs d'appartenance mais aussi sexe y sont pour beaucoup. Depuis 2014, la culture connaît une surreprésentation des bas salaires (23% sous 25K€ vs 16% au global) alors que l'Enseignement supérieur et la recherche sort son épingle du jeu (35% au-dessus de 50K€ vs 24% au global). Et il est plus courant que les très hauts salaires concernent les hommes avec 21% touchant plus de 70K€ contre 3% chez les femmes. Le salaire est d'ailleurs une motivation professionnelle plus forte chez les hommes que chez les femmes : il s'agit du critère numéro 1 pour 23% des hommes et seulement 9% des femmes.

2.3 Des facteurs de tension ou d'inquiétude

> Quels sont parmi la liste les principaux facteurs de tension ou d'inquiétude dans votre travail / métier actuel ?

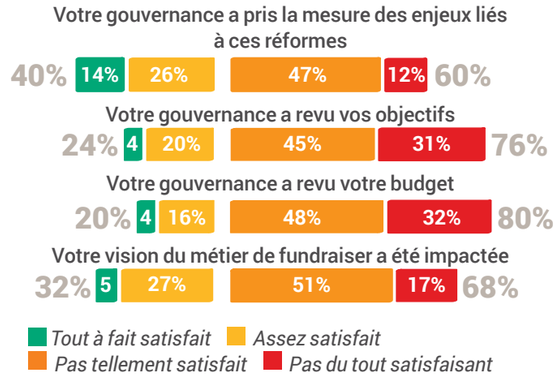


Vous avez dit stressé ?
Comme en 2016, deux facteurs de tension et d'inquiétude prédominent dans le quotidien professionnel des fundraisers :

- **La stratégie globale de l'organisation mal définie :** 45% (+2 points vs 2016),
- **La charge de travail :** (40%, stable vs 2016).

69% des répondants trouvent leur métier actuel stressant (+5 points depuis 2 ans) et la charge de travail (le fait d'être constamment sous pression) apparaît clairement comme le principal facteur de stress personnel, et est particulièrement présent dans le secteur Humanitaire – urgence – développement (61%). En 3e position arrive un nouveau facteur venant renforcer l'inquiétude des professionnels : la nécessité de s'adapter à un environnement marqué par des réformes récentes avec 21% de citations. Ce dernier critère est principalement cité pour les acteurs de l'Enseignement supérieur et la recherche (34%).

> Dans un environnement actuel marqué par de nombreuses réformes (ISF/IFI, contrats aidés, RGPD), diriez-vous que ?



Un environnement mouvant
40% des sondés estiment que leur gouvernance a pris la mesure des enjeux liés aux réformes récentes (ISF/IFI, contrats aidés, RGPD…). Cela n'a pour autant pas bouleversé les pratiques de tous les fundraisers : les objectifs des fundraisers ont été revus pour 24% des sondés et leur budget a été revu pour 20% des sondés.
Enfin, la vision du métier a été impactée pour 1 personne sur 3 (32%).

« L'appréhension des enjeux quotidiens et des messages devient de plus en plus administrative et fiscaliste et moins philanthropique. »

« Quand le tiers secteur a misé dans sa globalité sur la fiscalité (ISF vs IFI), c'est toute la stratégie qu'il faut revoir au niveau de la communication auprès des grands do, philanthropes. En ce qui concerne le RGPD, le flou concernant les fichiers (BDD, prospection.) sème le trouble non seulement au niveau des associations mais aussi auprès des donateurs. »

« On est sans cesse en train de s'adapter aux réformes, d'adapter les messages, ce qui génère des coûts et une surcharge de travail. Dans un sens c'est bien car c'est un métier varié et évolutif, mais dans un autre sens on est dans l'incertitude de l'impact de ces réformes sur le moral des donateurs et sur les dons. »

« Les évolutions sont rapides, pas toujours cohérentes et on manque de soutien en interne pour y faire face avec la rapidité et l'efficacité nécessaires dans un environnement qui, par ailleurs, est de plus en plus compétitif. »

2.4 La R&D, préoccupation prédominante

> Quelles sont vos principales préoccupations pour les années à venir ?

L'urgence d'innover
Dans le contexte actuel marqué par des mutations importantes et un climat assez incertain, développer de nouveaux axes de fundraising devient une préoccupation encore plus accentuée en 2018 (citée par 86% des sondés vs 79% en 2016), en même temps qu'investir dans le développement (71%). A l'inverse, la motivation des équipes prend une importance moindre (30% en 2018 vs 40% en 2016).

A l'avenir, les organisations pensent développer le fundraising prioritairement dans 4 principaux domaines :

- **Les grands donateurs :** 43%
- **Les partenariats entreprises :** 41%
- **Les legs et libéralités :** 33%
- **L'e-fundraising :** 29%

L'impact investing et le financement européen sont 2 nouveaux items introduits dans le questionnaire 2018 : ils sont cités respectivement par 16% et 14% des sondés et occupent ainsi la 8e et 9e place.

Dans un contexte de concurrence, de modification de la règlementation, d'exigence des donateurs, les fundraisers expriment une certaine inquiétude, et aimeraient que la stratégie de leur organisation soit mieux définie. Le contexte oblige les fundraisers à se positionner dans l'innovation et la recherche constante de nouveaux axes de fundraising.

Article initialement paru
Fundraizine 56 # automne 2018

Un peu de douceur dans notre univers de brutes

Les soft skills, ou compétences « douces », suscitent depuis quelques années un profond engouement qui dépasse le seul effet de mode. De nombreux livres, articles et agences dédiés qui posent les bases d'une nouvelle forme de management et de gestion des ressources humaines dans les entreprises leur sont consacrés. En quoi cette évolution peut-elle être une source d'inspiration pour nos univers *non profit* ? Suivez le guide !

Douces mais primordiales

Par opposition aux hard skills (les compétences dites « dures », celles du savoir théorique, technique et des diplômes), les soft skills sont des compétences comportementales, transversales et humaines qui touchent principalement aux qualités personnelles et interpersonnelles. On y retrouve ainsi pêle-mêle, et dans des proportions qui varient selon les experts, une quinzaine de capacités : résolution de problème/prise de décision, confiance en soi et dans les autres, intelligence émotionnelle/gestion de ses émotions, empathie, communication, gestion du temps, gestion du stress, créativité/connexion entre les choses et les gens, esprit d'entreprise, audace/capacité d'oser, trouver et donner de la motivation/du sens, vision/visualisation, présence physique et mentale, sens du collectif, curiosité… Or, à bien y regarder, ces compétences représentent un véritable intérêt pour les organisations *non profit* et pour les fundraisers.

Pour faire la différence

Tout d'abord, à titre individuel pour tous les fundraisers ou apprentis fundraisers en recherche d'emploi ou en réflexion sur leur évolution professionnelle, il est bon de savoir que les soft skills sont de plus en plus valorisées dans les processus de sélection d'embauche, alors que jusqu'ici, ce sont les hard skills qui étaient prioritairement recherchées. Aujourd'hui, l'analyse des offres d'emploi montre que plus de 60 % des critères requis pour la qualification à un emploi relèvent des soft skills. Un recruteur passe moins de 20 % de son temps d'entretien à mesurer ou à valider les connaissances techniques. Il s'attardera, en revanche, beaucoup plus longuement à évaluer la façon dont le candidat applique ses connaissances, ou encore dont il va se comporter en groupe, au sein de l'entreprise. C'est donc sur le savoir-être, et non sur le savoir-faire, que se fera toute la différence. Et ce, notamment pour les postes qui sont en contact direct avec les clients (internes ou externes) ; ce qui est quand même la base de notre métier de fundraiser.

Des hommes, pas des machines

Ensuite, pour les organisations *non profit*, leur management et leurs ressources humaines, il est intéressant de se pencher sur les raisons qui font que les soft skills sont aujourd'hui si importantes pour les entreprises. C'est à la fois parce qu'elles complètent bien les savoir-faire plus terre à terre (hard skills) que sont par exemple le sens de l'organisation, les techniques de négociation, le marketing ou encore la gestion commerciale. Mais c'est aussi parce qu'elles apportent de meilleures garanties sur l'intégration, la durabilité, l'implication et l'épanouissement des collaborateurs au sein de l'entreprise. Elles rendent aussi l'entreprise plus résiliente au changement et plus ouverte sur son environnement. Dans un monde où l'agilité tend à devenir la valeur suprême, les savoir-être tels que l'adaptabilité sont des qualités précieuses pour faire face au changement. Elles représentent des compétences qui, à l'heure du big data et de la robotisation, apparaissent aujourd'hui encore comme étant impossibles à déléguer à des robots, ce qui est de moins en moins le cas des compétences purement techniques. Enfin, le grand intérêt des soft skills, qui nous renvoie à notre responsabilité de les développer, est que nous avons toutes et tous ces aptitudes en nous et que nous pouvons changer. Comme le dit Jérôme Hoarau, l'un des spécialistes français des soft skills : *« Tout le monde a toutes les graines en potentiel, mais elles ont été plus ou moins arrosées en fonction du contexte social, familial, économique. Nous proposons donc de développer et améliorer certaines de ces compétences comportementales en faisant comprendre aux personnes que chacun a le choix de changer »*. À bon entendeur… **Ph.D.**

LE REGARD DE

Martine Borgomano

Passée par HEC Jeunes filles et après un DESS de communication au Celsa, Martine Borgomano a travaillé dans l'édition, en marketing international. C'est en 1993 qu'elle prend la direction de la communication et du développement de SOS Villages d'enfants. Elle y restera sept ans, le début d'une longue carrière dans le secteur du fundraising. De 2003 à 2010 elle devient déléguée générale de la Fondation Notre-Dame et déléguée au développement des ressources du Diocèse de Paris, où elle s'occupera notamment de la collecte de fonds pour la restauration du Collège des Bernardins. Après un court passage dans le domaine de la recherche médicale, elle entre enfin à la Fondation des Petits Frères des Pauvres pendant cinq ans. Une nouvelle aventure, une nouvelle façon de travailler, puisque l'objectif était de développer les fondations abritées et de mobiliser des mécènes, toujours du grand donateur. Aujourd'hui à la retraite, et forte d'une expérience reconnue dans le domaine, Martine Borgomano, qui se qualifiait volontiers de *« Racketteuse de cathos professionnelle ou de Robin des bois »*, nous livre son regard sur son parcours et l'évolution de la profession.

> *« Pour exercer ce métier, j'ai toujours conseillé aux gens qui voulaient faire du fundraising d'aller d'abord faire leurs classes dans l'entreprise, dans le privé, avant de venir dans le monde associatif. »*

« C'est un métier formidable et j'ai eu une chance folle de pouvoir l'exercer pendant vingt-cinq ans. D'abord parce que les rencontres avec les donateurs sont extraordinaires. J'ai pu rencontrer des personnes d'une générosité, d'une ouverture, incroyables. Enfin, parce qu'il existe une dimension humaine qu'on ne trouve pas forcément dans le privé même si y on rencontre aussi dans l'associatif des difficultés et des tensions parfois fortes. La gratification, la reconnaissance qu'on porte aux salariés dans le monde associatif ne passe pas par les salaires, souvent très inférieurs à ceux du privé, ce n'est pas le moyen de reconnaissance principal. Et c'est un métier prenant. Il faut être prêt à travailler beaucoup, être très impliqué, croire à la cause pour arriver à la vendre à un mécène potentiel. Faire du fundraising pour n'importe quelle cause c'est être mercenaire et ça ne marche pas. Mais le côté positif est que, quand on travaille bien dans ce métier, on génère encore plus de travail.

Plus on s'implique, plus on est efficace, plus ça crée d'emplois puisqu'il faut ensuite étoffer les équipes. Pour exercer ce métier, j'ai toujours conseillé aux gens qui voulaient faire du fundraising d'aller d'abord faire leurs classes dans l'entreprise, dans le privé, avant de venir dans le monde associatif. Parce qu'il est important, si un jour ils veulent quitter l'associatif, d'avoir déjà une expérience du privé et ensuite parce qu'ils apporteront beaucoup plus à la structure dans laquelle ils vont travailler s'ils ont déjà fait leur place ailleurs. L'avantage de ce secteur est d'ailleurs que l'on peut y travailler tard. En entrant chez les Petits Frères des Pauvres j'avais 59 ans, et c'est fantastique ! Ceux qu'on appelle « seniors » dans le privé - dès 45 ans, c'est hallucinant - ont une réelle valeur ajoutée à apporter dans l'associatif. J'ai vu plusieurs collègues être recrutés à 55 ans et plus, accueillis comme porteurs de capacités, de compétences. Une expérience qui est un atout notamment dans la collecte grands donateurs, où la relation est peut-être plus facile que quand on a 25 ans. Et on peut aller bien au-delà ! Maintenant je trouve qu'on devrait beaucoup plus valoriser l'expérience des professionnels, dégager du temps pour pouvoir former et accompagner les nouveaux. Quant à l'évolution du métier, un point important je pense est le risque, à force de se professionnaliser, de perdre un peu son âme. J'ai beaucoup bataillé à ce titre pour empêcher la rémunération au pourcentage, qui pour moi tue complètement l'esprit du fundraising. L'état d'esprit à préserver est que, si on récolte plus cela permettra de donner plus d'action à la cause. Il faut faire aussi attention aux dérives de la professionnalisation, qui à terme risquent d'uniformiser les actions, les techniques. L'important dans ce métier, et c'est aussi son intérêt, est de garder sa créativité et chercher sans cesse à inventer de nouvelles façons de travailler. » **S.B.**

Article initialement paru
Fundraizine 54 # printemps 2018

COMMENT RECRUTER UNE ÉQUIPE DE FUNDRAISERS « QUI GAGNE » ?

Quels sont les ingrédients pour recruter une « bonne » équipe ? Comment développer les talents ? Comment donner leur chance aux débutants ? Est-il difficile et souhaitable d'intégrer des personnes extérieures au secteur ? Comment structurer une équipe entre expertise métier d'une part, et besoin d'agilité et de transversalité d'autre part ? Autant de questions auxquelles tout manager d'une équipe de fundraisers s'est trouvé confronté. Pour y répondre, la parole et le retour d'expérience de trois acteurs du secteur.

« Le mélange des genres, c'est un atout »

Lorsque **Jean Gagneux** intègre la Fondation pour la Recherche en chimie de Strasbourg en 2007, en tant que directeur administratif et financier, le fundraising en est à ses balbutiements. Il s'agit davantage de distribuer des fonds et d'honorer des appels à projets que de collecter. C'est au moment de la fusion des trois universités strasbourgeoises que le besoin de développer le fundraising est érigé en priorité par le conseil d'administration. La décision est alors prise de maintenir la Fondation pour la Recherche en chimie et la Fondation Université de Strasbourg comme deux entités autonomes mais d'en mutualiser les talents avec un seul organigramme. Qui dit développement du fundraising dit recrutement de fundraisers. Jean Gagneux recherche des fundraisers expérimentés en France, sans succès. Changement de cap : épaulé par une consultante extérieure, il recrute des profils venus de l'université, des chercheurs qui sont accompagnés et formés pendant trois ans. Études de cas, sollicitations, communication, reconnaissance, l'équipe monte en compétence. Le moment est venu de réitérer l'expérience et de tenter de nouveau d'attirer des cursus différents comme ceux issus des écoles de commerce. Cette fois-ci, avec succès. Le mélange des genres, l'équipe de Jean Gagneux y croit. Chercheurs issus du terrain et marketeurs aguerris à la culture du résultat ont des méthodes de réflexion différentes qui s'enrichissent les unes les autres. Aujourd'hui, chacun cultive un portefeuille de prospects et de donateurs, Jean Gagneux y compris. Cette manière de faire issue du secteur marchand permet de rester au plus près des réalités du terrain et de partager une vision. Les potentiels se développent au cours de séminaires de travail et par des formations systématiques. Et comme fundraising rime avec résultats et atteinte des objectifs, chacun s'autoévalue en fonction de ses objectifs de l'année.

« De la stratégie découle l'organisation ; de l'organisation découle l'identification des compétences à intégrer »

Lui-même issu du fundraising et associé du cabinet YourVoice, **Luc Meuret** insiste sur l'importance des étapes à prendre en compte en amont et des questions à se poser avant de constituer une équipe, en gardant à l'esprit l'importance de recruter une grande diversité de profils. Pas d'équipe qui gagne sans stratégie claire, d'où l'importance de savoir quels types de donateurs l'organisation veut cibler et avec quels canaux et outils de communication. Toute réflexion sur la constitution d'une équipe suppose par ailleurs d'avoir arbitré entre internalisation et externalisation. Quels sont les insights stratégiques que l'organisation souhaite conserver et quelle part dédiée à l'innovation préfère-t-elle externaliser ? Ce qui tout naturellement conduit à la question du rôle de l'agence. Le sujet de l'offre mérite également d'être étudié en amont : quelle nouvelle offre l'organisation va-t-elle être en mesure d'apporter pour se différencier sur un marché qui se tend ? Qui dit nouvelle offre, dit capacité à impulser et à mettre en musique des projets à même d'attirer des donateurs, d'où la nécessité dans certains cas de s'adjoindre des compétences en ingénierie de projets. Les liens fonctionnels en interne doivent être pris en compte, et notamment les relations entre le fundraising et la communication : comment s'articulent les relations entre l'institutionnel, les projets et le plaidoyer ? Et où mettre le curseur ? Idem pour les legs : dépendent-ils de la direction financière, de l'équipe juridique, de la relation donateurs ? Stratégie, organisation, internationalisation versus externalisation, liens fonctionnels internes, liens avec les acteurs externes : de la prise en compte de l'ensemble de ces paramètres se dégagent les profils à recruter pour atteindre ses objectifs.

En toile de fond, Luc Meuret recommande de ne pas oublier que composer une équipe consiste avant tout à associer des compétences complémentaires, dans une logique de diversité, en maintenant un équilibre entre savoir-faire technique et savoir-faire relationnel. Sans omettre l'intégration de métiers en lien avec la mission sociale, chercheurs, médecins, par exemple, qui vont apporter un regard pertinent sur le contenu dès lors que l'ADN de l'organisation s'y prête.

« Construire une équipe, c'est aussi la manager et investir dans des compétences à long terme »

Aujourd'hui principale associée au sein du cabinet de recrutement pour dirigeants Jouve et Associés, **Barbara de Colombe** a dirigé pendant dix ans la Fondation HEC. *« Le recrutement est un vrai métier,* souligne-t-elle, *et les cabinets de recrutement sont une aide précieuse pour formaliser les besoins, comprendre si la personne pressentie a les compétences et qualités interpersonnelles requises, si elle est en phase avec la culture de la structure et si son engagement avec les valeurs clés de l'association ou de la cause est suffisant pour y réussir ».* De son expérience à l'Insead puis à HEC, elle a tiré quelques convictions quant au recrutement et au management d'équipes de fundraisers. Elle y a connu différents cycles, de l'équipe à constituer from scratch avec une accélération en termes de levée de fonds, clôture, reporting, analyse, consolidation et rationalisation aux campagnes plus importantes avec la nécessité d'étoffer l'équipe en nombre et en compétences tout en consolidant les fonctions support.

Barbara de Colombe souligne le fait que les compétences acquises en entreprise sont complémentaires de celles acquises dans le secteur non marchand. Les candidats qui en sont issus apportent leur expertise en process et management. L'équipe de la Fondation HEC était ainsi constituée pour une partie de profils seniors venus de l'entreprise. Recruter des talents, les fidéliser, gérer une gouvernance font partie des missions clés d'un délégué général, qui doit aussi définir la stratégie long terme et construire des relations pérennes avec les donateurs. Offrir de la formation continue et faire évoluer les hauts potentiels en leur confiant de l'encadrement et des projets complexes contribue à fidéliser les talents. **M.-P.L.**

DELPHINE BINARD
Directrice, Fondation des Petits Frères des Pauvres

LE REGARD DE
Delphine Binard

Quel est votre parcours ?
Notaire de formation, avec une spécialisation en gestion de patrimoine, j'ai longtemps travaillé dans des organisations associatives, professionnelles ou syndicales. J'ai d'abord intégré la Chambre des Notaires de Paris où je suis devenue responsable des services immobiliers chargée de l'analyse de la conjoncture et des marchés immobiliers. Sept ans plus tard, j'ai été nommée directeur des services de l'Institut français des Experts-Comptables et des Commissaires aux comptes. Cet organisme est notamment chargé de promouvoir la profession à travers des actions de lobbying et de communication. Puis, en 2004, j'ai été nommée déléguée générale de la Chambre des indépendants du patrimoine, devenue depuis la Chambre nationale des conseils en gestion de patrimoine. En 2013, j'ai décidé d'arrêter et de prendre un peu de temps pour savoir ce que je voulais vraiment faire. Je souhaitais donner plus de sens à mon engagement professionnel. J'avais toujours eu envie de travailler dans le secteur associatif mais je n'avais aucune connexion. Je me suis donc inscrite à l'AFF pour me former à la collecte de fonds et au mécénat. Et j'ai passé une année géniale ! Pour la première fois de ma carrière je m'épanouissais vraiment dans ce que j'étudiais. J'ai trouvé un sujet riche, hyper connecté avec l'actualité, avec la vie, et un enseignement de grande qualité. C'était le bonheur ! Et j'ai rencontré des personnes passionnantes, avec des profils variés, un effet promo, une solidarité, beaucoup de bienveillance et d'intérêt pour ce que chacun faisait alors que nos profils sont très éloignés les uns des autres. Quand je suis sortie avec mon diplôme j'ai rejoint l'association Aurore, une grosse association médico-sociale parisienne, qui m'a recrutée sur un poste de directeur juridique… Le mécénat n'étant pas vraiment au cœur du dispositif, et comme je souhaitais sortir de cette casquette juridique, j'ai postulé à la fondation des Petits Frères des Pauvres où je suis arrivée l'année dernière, en décembre 2017.

Quelles sont vos missions au sein de la fondation ?
La fondation, émanation de l'association des Petits Frères des Pauvres, se concentre sur un métier immobilier très fort et un métier philanthropique. L'immobilier comprend l'entretien du parc, les acquisitions et ventes, les successions, biens reçus, donations etc. C'est là que ma formation notariale et gestion de patrimoine est un atout. Et la dimension philanthropie porte à la fois sur la collecte de fonds et sur la promotion des fondations abritées. Tandis que l'association s'occupe du marketing direct « classique », la fondation est plus orientée sur les grands donateurs. De 2007 à 2017, la progression de collecte a été très importante, mais depuis mon arrivée on m'a demandé d'engager la campagne grands donateurs afin de compenser la baisse de notre collecte due à l'IFI. Je me suis lancée dans la campagne, avec l'aide de deux collaboratrices. C'est un travail très long à mettre en place. Nous contactons nos 155 plus grands donateurs. Il faut aller les voir, leur expliquer la baisse de la collecte, qui affecte tout le secteur, et leur expliquer qu'il serait bien d'engager une relation en *one-to-one*, etc.

Comment se passe le quotidien ?
On prend notre bâton de pèlerin et on y va ! Mon équipe fait un travail super, notamment dans la structuration des projets. Il fallait renouveler la culture maison. Notre autre souci est le vieillissement de nos donateurs. Il faut conquérir de nouveaux donateurs rapidement sinon le problème d'économie d'échelle sera très complexe à gérer. Nous avons donc engagé cette démarche de rajeunissement. Il faut communiquer davantage, de manière plus digitale, sur les réseaux sociaux, rendre compte de ce qu'on fait. On lancera donc la communication digitale de la fondation en 2019.
Nous sommes 17 personnes à la fondation dont 2 aux grands do, et 2 aux projets. Une équipe assez modeste au regard des investissements qu'on fait, mais assez agile, par obligation. Je participe directement à la recherche de fonds, c'est primordial, et j'ai le soutien du conseil d'administration, ce qui est plus qu'utile ! Quand on a démarré cette campagne on partait de zéro. La charge de travail est très importante. Il faut tout faire. Et j'ai l'intention de rencontrer tous nos donateurs. Mais on peut s'appuyer sur le secteur. C'est un aspect que je ne connaissais pas avant. Quand on a des doutes, on peut se sentir seuls. Mais il y a un soutien et un partage de compétences et de pratiques qui n'a pas de prix. Cela permet de gagner du temps, de tester, échanger, ajuster en fonction des stratégies mais aussi des personnalités de chacun. J'adore ça. Ce qui m'a étonné aussi c'est que je n'ai eu que des bonnes surprises en rencontrant les donateurs. Il n'y a que le *one-to-one* qui permet ça. Dans la relation, quand on leur dit ce qu'on fait, eux et nous ressortons revigorés.

Un premier bilan ?
J'ai beaucoup de chance… et aucun regret. C'est un métier génial ! On a la chance de rencontrer des gens passionnants, on fait un métier gratifiant, dans tous les sens, et on est très bien entourés. Tous les matins je sais pourquoi je me lève. Je voulais donner du sens à mon engagement professionnel, et c'est le cas, tous les jours. **S.B.**

AGNÈS TRINCAL
Directrice du développement, Fondation ISAE-SUPAERO

LE REGARD D'
Agnès Trincal

Comment êtes-vous arrivée au fundraising ?
Je suis arrivée au fundraising assez tardivement. J'ai une formation de juriste et je me suis spécialisée dans le droit d'auteur et les nouvelles technologies. J'ai fait mes premières armes dans l'industrie du cinéma en intégrant le groupe Canal+ où je m'occupais des questions des droits d'auteurs sur les films. Je souhaitais ouvrir mon horizon et m'aguerrir aux techniques de la négociation et de la vente internationale. Une opportunité s'est présentée en Italie. En 1998 je me suis installée à Rome et j'ai travaillé dans la vente de droits de films. Puis le côté entrepreneurial a commencé à me titiller et, en 2006, j'ai créé ma société de production de cinéma : trouver un projet, le monter, convaincre, faire du financement, faire en sorte qu'il se réalise. C'était une expérience très enrichissante. En 2012 j'ai dû rentrer en France. Il m'a paru comme une évidence de mettre à profit mon bagage au service de l'intérêt général. J'avais expérimenté les aspects commerciaux, le réseau européen du financement de films et le métier de fundraiser m'intéressait par la diversité des compétences requises mais aussi la matière, si variée, qu'on travaille dans la culture, le caritatif, ou la recherche. Je me suis rapprochée de l'AFF en assistant à plusieurs formations et conférences ce qui était aussi un moyen extraordinaire de rencontrer des gens, d'échanger, de partager ses expériences. J'ai commencé en tant que bénévole dans plusieurs associations, puis j'ai fait un remplacement au Festival de la Chaise-Dieu en Auvergne. Je pouvais, pour la première fois, mettre en œuvre mes notions de fundraising à l'échelle d'un projet emblématique. Je m'occupais essentiellement des grands donateurs et devait donner une dynamique du côté des grandes entreprises. J'y ai passé deux ans et demi très stimulants. J'ai ensuite intégré la Fondation ISAE-SUPAERO à Toulouse, en avril 2018, comme directrice du développement. C'est très récent !

Quel est votre regard sur le métier ?
En arrivant ici, je ne connaissais pas grand-chose au domaine de l'enseignement et de la recherche, mais c'était plus un facteur de stimulation que de crainte. A la fondation ISAE-SUPAERO, j'ai rencontré des gens passionnées, ambitieux et cela a totalement éteint mes peurs. La passion, c'est le dénominateur commun des structures pour lesquelles j'ai travaillé. C'est aussi ce qui caractérise le cœur de la collecte de fonds : mettre en valeur et dynamiser la passion des personnes, que ce soit dans la recherche comme dans le spectacle vivant. C'est la richesse nécessaire au métier de fundraiser qui demande de multiples facettes, en termes de communication, d'écoute, d'analyse ou de stratégie. C'est un métier très complet qui réunit nombre de choses qui me permettent de m'accomplir.
A la fondation, notre équipe s'est agrandie, nous sommes trois maintenant au développement. La fondation accompagne l'école, on a besoin d'un retour constant, d'une dynamique d'alumni et de l'harmoniser avec nos activités. Cette dynamique des anciens élèves est un levier nécessaire et primordial. Le fait que la fondation soit sur le campus est un atout. Nous sommes en contact avec la direction de l'école et les étudiants-chercheurs. Un des enjeux est d'ailleurs de développer la culture du don auprès des élèves. Le fait que les alumni n'aient pas encore ce réflexe du giving back, contrairement aux diplômés dans les pays anglo-saxons, c'est culturel et ça se travaille de l'intérieur. C'est un de nos gros travaux à mener. Et passionnant, parce que ces jeunes sont pleins d'ambition mais aussi très engagés.

C'est une profession intense, on a très peu de temps morts. Il n'est pas simple d'arriver dans un milieu qui s'est tellement professionnalisé quand, comme moi, on est un peu un ovni qui vient d'un autre domaine. Ce métier est très technique et la question se pose chaque jour de savoir si on est légitime, si on a saisi ce qu'il fallait. C'est peut-être d'ailleurs plus une problématique que se posent les femmes. Ce questionnement permanent est un moteur mais il faut veiller à ce que ça ne soit pas déstabilisant. On se demande sans cesse si le maximum a été fait dans une action, comment être innovant, ce qui est déterminant ; c'est une forme de pression mais elle nous porte chaque jour dans ce métier. Je pense que mon parcours d'entrepreneur, où l'on est amené à exercer toutes les tâches et passer de l'une à autre en modestie mais sans crainte, en expérimentant, a été un atout pour ce poste. Se servir de son expérience antérieure, transposer son bagage et rebondir, c'est nécessaire dans nos métiers. Nous sommes des passeurs, des porteurs. Nous sommes là pour mettre les actions en valeur. Finalement j'ai fait l'agent d'artistes dans la première partie de ma carrière, et c'est la même chose. On met en valeur les autres, leurs talents mais aussi les donateurs. Ce métier nécessite d'avoir la vocation de se réaliser pour autrui. Il faut en avoir envie car cela demande beaucoup d'énergie. Mais de façon générale je pense que le besoin en générosité va être de plus en plus grand. Il ne faut donc pas hésiter à embrasser ces carrières. Elles ont de l'avenir. **S.B.**

DES RESSOURCES POUR APAISER UN MÉTIER STRESSANT

Ne pas en faire assez. Devoir susciter plus de projets, monter plus de partenariats, aller à la rencontre du terrain. Si le métier de fundraiser est passionnant, il peut apparaître « sans fin » avec une sensation de course permanente. Son engagement pour une cause, sa charge de travail, une organisation peu claire génèrent une pression de plus en plus forte qui fait monter un stress préjudiciable à ses missions voire à sa santé. Sophie Bonnaure, coach professionnelle, à la découverte des tensions vécues par les professionnels de la collecte de fonds, nous livre ses conseils.

Face à un danger réel ou construit par notre mental, nous répondons au stress de trois manières : nous nous figeons, nous attaquons, ou fuyons. S'il n'est pas possible d'arrêter ce mécanisme, il est cependant possible d'en prendre conscience, petit à petit. Et pour sortir du pilotage automatique, des outils sont à portée de main.

L'outil principal, la respiration

La respiration, c'est la vie. A moins de faire un effort physique ou que la peur nous coupe le souffle, nous la pratiquons 20 000 fois par jour, souvent sans nous en rendre compte. Activer consciemment la respiration, faire descendre le souffle dans le ventre comme nous le faisions naturellement lorsque nous étions bébés, allonger l'expiration... Ces quelques secondes changent déjà tout. Le bénéfice est rapide : l'oxygène arrive dans le sang et donc dans le cerveau. Les idées apparaissent plus clairement, des solutions se présentent plus facilement pour affronter nos soucis. C'est pour cela que la respiration est la base de la méditation. Elle permet au mental de faire une pause pour qu'il ne se projette plus dans un avenir angoissant ou ne ressasse un passé difficile. Être simplement dans l'instant présent.

Prendre conscience de ses émotions

Sous pression, le jugement est beaucoup plus courant, bien plus que lorsque nous sommes détendus. Nous nous en demandons toujours plus, nous infligeant ainsi une double peine. Ce comportement est humain et s'explique par notre histoire familiale, personnelle, nos enseignements, la culture de notre organisation… Nous nous envoyons à nous même des messages qui varient selon notre personnalité : *« tu dois être courageux(se) »*, *« tu peux mieux faire »*, *« tu es trop lent(e) »*, *« tu es égoïste »*, *« donne-toi un peu de mal »* ou comment ajouter du stress au stress. En prendre conscience est déjà un grand pas.

L'expression de ce que l'on ressent

A la respiration, un autre outil de prise de conscience s'ajoute : la parole (ou à défaut l'écriture). Les mots mettent les maux à distance. Exprimer ce qui est responsable du stress permet de relativiser, demander de l'aide, accepter de ne pas être parfait(e), se féliciter de ses petites avancées plutôt que vouloir gravir d'un coup une montagne, s'appuyer sur ses forces plutôt que toujours chercher à s'améliorer dans la douleur, respecter un peu plus son rythme, oser dire « non » ou prévenir d'un décalage dans le temps. Et aussi, de profiter de ses réussites, les partager, les fêter. Notre mental est fort pour voir ce qui ne va pas, et cela nous est très utile. Il est moins entraîné à remarquer ce qui va bien et à s'en féliciter. C'est capital : lorsqu'il y a de la joie, le stress diminue automatiquement et nous travaillons bien mieux. Beaucoup d'études le prouvent.

Favoriser l'écoute

Qui dit « parole », dit « écoute ». Si vous n'avez pas l'opportunité de bénéficier de séances avec un professionnel, de coaching ou de thérapie, si vous ne pouvez pas parler de vos sujets de préoccupation dans votre organisation ou dans votre intimité, il existe des alternatives. Proposez cette expérience à une connaissance en qui vous avez confiance. Trouvez un endroit calme. « A » et « B » désignent les deux personnes en présence. Pendant 15 minutes, A parle de lui, de ses sujets. B écoute. B ne dit rien, absolument rien pendant le temps de parole de A. Puis, c'est au tour de B de parler, si possible, sans réagir à ce que A aura dit. Et A écoute. Cette manière de se parler apporte beaucoup d'égalité, de sécurité et de liberté à la fois.

Se faire plaisir

Pour faire diminuer le stress et augmenter la sérénité, il y a aussi et simplement tout ce qui nous fait du bien et dont nous repoussons parfois la pratique : une activité artistique, culturelle, sportive, une soirée entre amis, en famille, marcher dans la nature (20 minutes suffisent pour apporter un apaisement)… Ces moments de plaisir ne sont jamais du temps perdu : plus nous sommes sereins, plus nous sommes concentrés et efficaces. Si vraiment, nous ne pouvons accorder le temps nécessaire à une pratique détente, nous pouvons visualiser un endroit qui nous fait du bien - nous imaginer quelques minutes au bord de la mer, ressentir le vent, les odeurs, le soleil, les sons… - pour notre cerveau c'est presque comme si nous y étions.

A nous de piocher dans ces propositions et à (ré)activer nos pratiques préférées, à en expérimenter de nouvelles, et à être autant que faire se peut pleinement dans chacun de nos actes du quotidien, à nous déconnecter de nos ordinateurs et smartphones lorsque c'est possible. Et a minima : respirer en allongeant l'expiration. Respirer et souffler. Tenter l'expérience, c'est à portée de main et permet d'apaiser une vie professionnelle qui peut se montrer stressante. **S.B.**

MELANIE CAGNIART

Article initialement paru
Fundraizine 55 # été 2018

Dans la bonne direction

Après cinq ans à la direction de la Collecte de MSF France, Mélanie Cagniart a pris la tête en 2017 des Ressources humaines de la célèbre ONG urgentiste. Un changement de direction qui, loin d'être mystérieux, n'en reste pas moins inattendu.

J'aurais aimé titrer le mystère Mélanie Cagniart. Dévoiler un scoop. Révéler les raisons inavouables qui ont poussé cette femme de 49 ans, à passer de la collecte aux ressources humaines, à changer de direction. Las ! Peine perdue. Il n'y a pas de secret. Tout est limpide. Clair. Comme ce jour de septembre 2016, où on fait à Mélanie, devant un verre au Café de l'industrie, « la proposition la plus inattendue de [sa] vie ».

Mais revenons en arrière. Titulaire d'un bac C, Mélanie fréquente une prépa HEC, puis la Gothenburg School of Economics, avant de prendre plein Ouest et de sortir promue en 1993 de Neoma Business School de Rouen. Direction le marketing. Après un passage éclair chez Hewlett Packard France, elle entreprend chez Ogilvy One Worldwide sa première grande expérience de conseil stratégique pour les organisations caritatives : Unicef, WWF, Croix-Rouge française et la Ligue nationale contre le cancer. Mélanie repart ensuite chez l'annonceur, puis tente l'aventure de l'entrepreneuriat. *« Amusant, mais ça reste de l'ordre de l'occasion. »* Sept ans passent et, en 2007, notre héroïne rejoint JWT en tant que directrice de clientèle. *« Je suis revenue un peu "en arrière" avec ce poste de dir-cli, mais je voulais remettre mes compétences au goût du jour et me préparer à rejoindre une ONG, si possible MSF. »*

Chose faite en 2012 : à 41 ans, Mélanie Cagniart prend la direction de la Collecte de fonds privés de MSF France. Un poste éjectable. *« J'ai été bien accueillie, cependant on me tapait sur l'épaule en me disant : "Bon courage !"… »* La vie n'est pas un long fleuve tranquille, mais Mélanie peut se targuer d'avoir reconstruit une direction *« sur la base de la remise en question et de l'amélioration de nos pratiques de fundraisers »*. Et quatre ans après, c'est la rencontre au Café de l'industrie et la proposition inattendue. Thierry Allafort-Duverger, alors jeune directeur général de MSF, propose à Mélanie de réfléchir à la possibilité de prendre en main la direction des Ressources humaines. *« Ma première réaction a été de faire l'inventaire de toutes les raisons pour lesquelles c'était totalement farfelu et inapproprié. Mais évidemment, j'ai dit que j'allais réfléchir, que j'étais très surprise parce que je n'étais issue ni des ressources humaines, ni, surtout, du terrain, le parcours classique des leaders de MSF. »*

Petit à petit, elle se pique au jeu, interroge les uns, les autres, et finit par trouver *« beaucoup de points communs entre les deux fonctions : l'importance du recrutement, de la fidélisation, du développement, de l'accompagnement pour faire grandir les gens, donateurs ou collaborateurs »*. Recruter, fidéliser, upgrader : pas de doute, Mélanie est une fundraiser au pays des ressources humaines dont elle prend la direction début 2017. *« La question de la marque, aussi, se pose en RH comme en collecte. Bref, nous parlons ici de développement et de la capacité, en tant que directrice, à définir un cap après avoir analysé une situation, proposé un diagnostic et des solutions stratégiques. »* Finalement, le secret de Mélanie est d'être, avant tout, une directrice conseil dans une bonne direction.

Y-P. B.

ADRIEN JOLY

Article initialement paru
Fundraizine 52 # automne 2017

La mécanique des fluides

Des rivages britanniques de la Manche aux côtes de la Méditerranée, Adrien Joly pratique le mécénat avec efficacité et adaptabilité : approche coulante dans le creusage de son sillon mais pragmatisme dans le rassemblement des affluents. Embarquement pour un voyage en eaux mécénales avec le responsable du Développement des ressources du Mucem.

Il est tombé dans la culture quand il était petit. La mère d'Adrien Joly travaillait dans un service culturel, la famille de son père était dans le théâtre…

« Du coup, je n'idéalisais pas du tout le milieu. Je rêvais même presque de m'en échapper. » Loupé. Après des études d'histoire, emporté par le flot, il finit en IUP des métiers des arts et de la culture ! Dans le bain, mais toujours un peu à contre-courant, avec l'envie de faire et de voir autre chose, Adrien Joly part ensuite en échange Erasmus à Brighton. De petits boulots dans les théâtres locaux à la création d'une société de location de lieux, il finit par rejoindre le Royal Pavilion, ancienne résidence royale. Culture, certes, mais dans *« un lieu exotique et rigolo, un peu kitsch, mêlant architecture indienne et décor chinois »*. Il y sera en charge de la médiation culturelle et se familiarisera là avec la gestion à la sauce anglo-saxonne de la culture : *« Il s'agissait de piloter les services pour les publics, d'inventer des offres… bref, de générer des revenus partout où il était possible de le faire ! »*.

Du fleuve au ruisseau

Après sept ans au Royaume-Uni, retour au port. Adrien Joly réactive ses contacts en France et rejoint le Château de Versailles comme responsable de projet Mécénat et Relations internationales. *« C'est vraiment là que j'ai appris le métier, notamment les aspects les plus techniques du mécénat. »* Mais après deux ans sur les grands bassins du Château, l'envie naît de redevenir ruisseau, *« d'avoir plus de liberté pour imaginer des choses »*.

Aqueduc en ligne droite pour la cité phocéenne. Deux ans avant l'ouverture du Mucem (Musée des civilisations de l'Europe et de la Méditerranée), il rejoint l'équipe de préfiguration sur la communication et le mécénat. Deux ans à travailler notamment à l'acceptation locale de ce projet porté par des non-Marseillais. Savoir se déformer, épouser les rivages sans se laisser gagner par la pression. Trouver le juste équilibre entre viscosité et résistance. Se prêter aux ricochets sans trop laisser l'onde se propager…

Amener les mécènes à se jeter à l'eau

Après l'inauguration, en juin 2013, Adrien Joly agrège les petits cours d'eau en devenant responsable du Développement des ressources. *« Je voulais un véritable département des ressources et des relations extérieures, du mécénat, de la privatisation, des concessions commerciales, des produits dérivés… »* Une approche globale et très business, notamment pour développer les flux de mécénat jusque-là largement captés par le projet Marseille– Capitale européenne de la culture.

Une approche dictée aussi par un contexte peu propice au mécénat « de bienfaiteur ». *« Le musée est en compétition avec la location de loges à l'OM, par exemple. Pour parler aux entreprises, souvent des primo-mécènes, et les amener à se lancer, il fallait partir de leurs besoins, leur montrer que nous avons envie de contribuer à leur développement. »*

Des partenariats à l'ouverture de concept stores éphémères, Adrien Joly est désormais à la tête d'une équipe de neuf personnes, pour 2,2 millions de recettes pour l'ensemble du département dont 1,5 million d'euros en mécénat – et autant de visiteurs annuels. Mais il revendique un état d'esprit loin de la turbine en surrégime. *« En France, il y a souvent une sorte de fierté à dire qu'on travaille comme un malade. C'est aux antipodes de ma philosophie. Il faut se forcer à être efficace et à déléguer, garder de l'espace pour avoir une "vraie" vie. »* Préserver l'équilibre, faire que cela coule de source.

Y-P. B.

EMMANUELLE LE ROY

Article initialement paru
Fundraizine 54 # printemps 2018

À la recherche des fondamentaux

Directrice de la communication et du fundraising de la fondation Ophtalmologique Adolphe de Rothschild depuis janvier 2019, Emmanuelle Le Roy était juste avant cela directrice du mécénat de la Fondation FondaMental, dédiée aux maladies psychiatriques. Emmanuelle Le Roy a passé sa carrière auprès de chercheurs et de médecins. Devenue fundraiser par hasard, mais à « une juste place », elle déploie ses fondamentaux au fil de la confiance, avec fidélité à ses causes, et un sens aigu de la fragilité du bonheur.

Jeune fille, Emmanuelle Le Roy rêvait d'être journaliste pour « raconter de belles histoires ». Mais à l'issue de son école de commerce, le hasard la mène vers la recherche médicale. Après un semestre à étudier à San Francisco, logée comme jeune fille au pair, elle va remercier l'amie médecin de ses parents qui l'a aidée à trouver sa famille aux États-Unis. Au fil de la conversation, la chercheuse lui propose de l'aider à organiser une conférence sur un traitement de la leucémie. Elle accepte. Ce qui commence comme un « petit boulot » sera le début d'une carrière. Elle rejoint donc l'Institut universitaire d'hématologie de l'hôpital Saint-Louis. Elle y restera neuf ans, *« parce que le travail était passionnant : organiser des meetings partout dans le monde, avec de grands chercheurs, des prix Nobel. Plus j'avançais, plus on me confiait de responsabilités, avec pour fil rouge l'envie de faire se rencontrer les gens, et qu'ils échangent vraiment : leurs succès mais aussi, surtout, leurs doutes et questionnements ».*

Apprendre en marchant

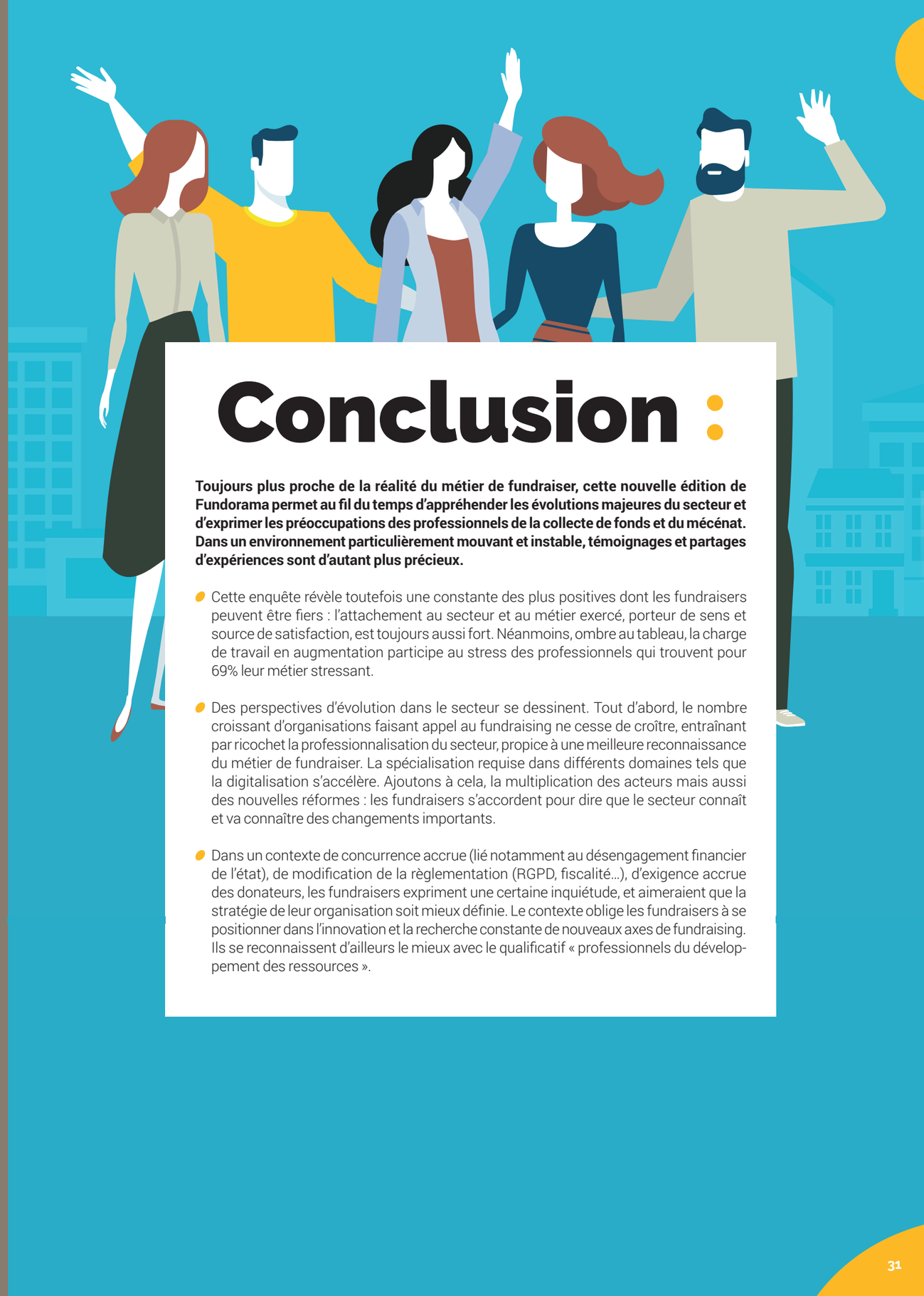
En 2003, elle est recrutée par l'IGR (devenu par la suite Gustave-Roussy). Le centre de lutte contre le cancer cherche alors à développer une collecte de fonds grand public. Emmanuelle Le Roy n'en a jamais fait mais elle possède l'endurance de la joggeuse « fondue de bitume » et le caractère bien trempé du granit rose breton dans lequel sont plantées ses racines. *« J'ai appris en marchant grâce à la confiance accordée à chaque pas par la direction de l'IGR, qui a accepté sans trembler les investissements nécessaires, la prise de risque, les imperfections, les erreurs… »*
De sa première opération de mailing un peu chaotique – tant elle dépasse les espérances (*« Nous recevions des dizaines de sacs postaux de chèques alors qu'il n'y avait personne pour les saisir, que nous n'avions pas de base de données »*) – à une campagne grands donateurs qui réunira 16 millions d'euros (contre une ambition de 10 millions), Emmanuelle Le Roy passera douze ans à Gustave-Roussy.

Être une courroie de transmission

Elle y trouvera le grand bonheur de se sentir « vraiment utile » mais aussi les moments d'épuisement qu'impliquent *« le lancement d'une start-up, où tout est fait en interne, et l'évolution vers une PME structurée, qui gère de l'événementiel, du marketing direct, du mécénat, etc. »*. Avec, comme clé de voûte, *« la conscience immédiate et profonde de savoir ce qu'était ma place : un petit maillon de l'ensemble, une courroie de transmission. Un hôpital c'est avant tout ses médecins. Il faut savoir tisser des liens avec eux. Les solliciter à bon escient. Les aider à se libérer des contraintes »*.

En 2014, elle reçoit plusieurs propositions pour changer de structure. Avec l'envie de s'éloigner de l'hôpital, tout en restant proche du soin de la personne, elle rejoint l'association d'aide aux aveugles et malvoyants Valentin Haüy. Mais la greffe peine à prendre. Au bout d'un an et demi, elle repart pour prendre la direction du Mécénat de la Fondation FondaMental, dédiée aux maladies psychiatriques et revenir à ce qui l'anime fondamentalement. La recherche, d'abord, *« une des grandes richesses de notre société »*, mais aussi l'envie de déstigmatiser, de tisser des liens.

Cela fait-il d'elle une spécialiste des « causes lourdes » ? Et comment garder le moral quand on évolue au quotidien dans des sujets aussi difficiles que le cancer ou la santé mentale ? *« Je crois au contraire que face à une espèce d'injonction sociale au bonheur, au déni des choses difficiles, être aux côtés de gens qui basculent dans la maladie aide à mesurer la fragilité de la vie, et donc le bonheur qu'elle apporte. »*. **N.W.**



Conclusion :

Toujours plus proche de la réalité du métier de fundraiser, cette nouvelle édition de Fundorama permet au fil du temps d'appréhender les évolutions majeures du secteur et d'exprimer les préoccupations des professionnels de la collecte de fonds et du mécénat. Dans un environnement particulièrement mouvant et instable, témoignages et partages d'expériences sont d'autant plus précieux.

- Cette enquête révèle toutefois une constante des plus positives dont les fundraisers peuvent être fiers : l'attachement au secteur et au métier exercé, porteur de sens et source de satisfaction, est toujours aussi fort. Néanmoins, ombre au tableau, la charge de travail en augmentation participe au stress des professionnels qui trouvent pour 69% leur métier stressant.

- Des perspectives d'évolution dans le secteur se dessinent. Tout d'abord, le nombre croissant d'organisations faisant appel au fundraising ne cesse de croître, entraînant par ricochet la professionnalisation du secteur, propice à une meilleure reconnaissance du métier de fundraiser. La spécialisation requise dans différents domaines tels que la digitalisation s'accélère. Ajoutons à cela, la multiplication des acteurs mais aussi des nouvelles réformes : les fundraisers s'accordent pour dire que le secteur connaît et va connaître des changements importants.

- Dans un contexte de concurrence accrue (lié notamment au désengagement financier de l'état), de modification de la règlementation (RGPD, fiscalité…), d'exigence accrue des donateurs, les fundraisers expriment une certaine inquiétude, et aimeraient que la stratégie de leur organisation soit mieux définie. Le contexte oblige les fundraisers à se positionner dans l'innovation et la recherche constante de nouveaux axes de fundraising. Ils se reconnaissent d'ailleurs le mieux avec le qualificatif « professionnels du développement des ressources ».

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 1000 adhérents s'engagent à respecter un code de déontologie** faisant la promotion des bonnes pratiques.

Association Française des
Fundraisers

Association Française des Fundraisers
14 rue de Liège, 75009 Paris
Tél. : 01 43 73 34 65 • Fax : 01 43 49 68 77

www.fundraisers.fr