

FUNDRAISER, D'OÙ VIENS-TU ?

Fundraiser... Un des métiers prétendant au titre de "plus vieux du monde", tant le don fait partie du propre de l'homme, tant la philanthropie se confond avec l'histoire religieuse, morale, politique, économique ou sociale. Pour ce qui est de la version "moderne" de ce métier - que vous allez exercer ou exercez déjà -, moins besoin de sortir le carbone 14 pour dater l'émergence des pratiques. Son histoire remonte à la fin des années 70, quand une poignée de pionniers importent des États-Unis l'idée d'appliquer les méthodes de la vente par correspondance... à la générosité !

La genèse...

Pendant des siècles, en France, les histoires du don et de la générosité sont intimement **liées à celles de la religion**, entre collectes "obligatoires" et don libre. Au XIX^{ème} siècle, le don sort de la pratique religieuse, porté par une aristocratie enrichie au gré de la révolution industrielle. Des organisations caritatives voient le jour, initiées par **des religieux comme des laïcs**, centrées sur l'aide aux défavorisés, mais aussi sur le soutien aux malades, à la recherche médicale... Des musées, des universités, attirent aussi la générosité. Bref, le paysage n'est alors pas si éloigné de celui dans lequel vous évoluez aujourd'hui !

Au fil du XX^{ème} siècle, ces organisations développent leurs méthodes pour lever des fonds : quêtes, événements de charité, récupération d'objets, appels à souscription... Certaines font déjà preuve d'une **créativité** qui n'a pas vraiment pris de ride ! Mais l'ascension du courant philanthrope est **coupée dans son élan** par deux guerres mondiales et l'avènement de l'État Providence, qui entend désormais prendre en charge l'intérêt général.

LES APPRENTIS D'AUTEUIL, INNOVATEUR HISTORIQUE...

Créée en 1866, la **Fondation des Orphelins Apprentis d'Auteuil** lance la première véritable campagne de collecte de fonds : un appel à souscription via une pleine page dans *Le Figaro*. Et chaque jour, elle publie dans le quotidien la liste de ses nouveaux donateurs. Dans les années 30, le père Brottier - qui a pris la direction de la Fondation - lance des prospectus d'appel au don depuis un biplan.

Il faut ensuite attendre la fin des années 60 pour voir renaître le mouvement philanthropique. En 1965, André Malraux, ministre de la Culture, initie une étude sur le système américain de mécénat. Constatant la vivacité des fondations outre-Atlantique, il a l'idée d'une **grande fondation généraliste** en France, soutenant toutes les causes et recueillant toutes les générosités. Ayant pour mission de développer la philanthropie, la Fondation de France voit ainsi le jour en 1969, grâce à la dotation de 19 grandes banques. Cette naissance est assortie de **quelques nouveautés** qui préfigurent du contexte actuel : 1% des dons qui lui sont faits sont déductibles des revenus imposables (contre 0,5% pour le reste du secteur caritatif), elle a la capacité d'abriter d'autres fondations...

Années 80, émergence d'un métier

Racines VPC

Le fundraising moderne fait véritablement ses premiers pas sur le sol hexagonal à la fin des années 70. Fundraising et pas "collecte de fonds", car ce sont encore les États-Unis qui servent de modèle lorsqu'une poignée d'avant-gardistes éclairés en importe un savoir-faire à la fois nouveau et vieux comme le monde : **le marketing direct** (MD), appliqué à la collecte de dons. Une révélation...

Les techniques de MD, jusqu'alors surtout utilisées par l'univers de la **Vente Par Correspondance** (VPC), vont se répandre à mesure que les associations acceptent - pas toujours sans débat - l'idée d'utiliser ces méthodes inspirées du secteur marchand. À mesure, aussi, du déploiement de l'informatique, qui permet aux grandes organisations de passer de la collection de fiches cartonnées à la constitution de véritables fichiers de donateurs. Les notions de fidélisation, de segmentation, de temps de relance, de techniques de sollicitation qui font aujourd'hui le cœur de votre métier... se développent. Les ressources aussi !



Un écosystème fleurit

Au fil de la décennie, tout l'écosystème d'une profession s'érige, avec en son cœur, dès le départ, une forte **éthique** (voir aussi p.20). Dès 1989, afin d'affirmer leur volonté de transparence auprès des donateurs, 21 grandes associations françaises créent une charte de déontologie des organisations sociales et humanitaires faisant appel à la générosité du public. Le Comité de la Charte est né... Et très vite après sa création en 1991, le Club des Fund-Raisers (ancêtre de l'Association Française des Fundraisers), se dote d'un code d'éthique.

Poussé par les médias, le fundraising sort peu à peu de l'ombre. 1986 : les Restos du Cœur propulsent leur chanson sur les ondes avec l'idée de faire ensuite des concerts, tandis que Médecins Sans Frontières lance la première grande campagne de pub associative évoquant "*deux milliards d'hommes dans sa salle d'attente*". 1987 : premier Téléthon.

À la fin des années 80, les départements Développement se sont structurés en interne dans les associations. Des agences spécialisées dans la collecte de fonds ont commencé à pousser. Et les fundraisers, formés un peu sur le tas, découvrent le séminaire international de la collecte de fonds d'Amsterdam... usant de leur anglais parfois bredouillant ! La professionnalisation est en marche.

Du côté de la fiscalité

Les années 80 voient aussi augmenter le taux de déductibilité des dons : de 1% pour toutes les associations en 1975, il passe à 3% en 1982, puis 5% en 1984. Mais au-delà de ces augmentations successives, il n'y a pas de vision sectorielle d'ensemble.

Ce n'est qu'avec la "**loi Ballardur**" du 23 juillet 1987 que naît, en France, le premier véritable cadre juridique et fiscal du mécénat des entreprises comme des particuliers. Avec un premier bond significatif : jusqu'à 40% des dons pourront dès lors être déduits du revenu imposable. Un an plus tard, l'amendement Coluche augmentera encore ce taux pour les dons aux "organismes d'aide aux personnes en difficulté".

Avec ces lois, l'État commence à reconnaître la philanthropie (alors valorisée à environ 1 milliard de francs) et l'action associative comme de véritables outils des politiques d'intérêt général. Et lorsque la société civile - via Bernard Kouchner - entre au gouvernement en 1988, l'univers associatif (fundraisers compris) se dit qu'il va vraiment pouvoir **changer le monde...**

SUR LA VOIE PRIVÉE

Années 80. Aux côtés de la "bible" américaine *Billions By Mail*, les premiers ouvrages de référence en français sortent. *La Voie Privée*, **journal de référence du secteur** (votre *Fundraizine* d'aujourd'hui) est créé en 1986 par un petit groupe de fundraisers avides d'échanges. Une publication qui préfigure la naissance du "Club des Fund-Raisers" en 1991 (qui deviendra l'Association Française des Fundraisers).

D'abord lettre mensuelle de 8 pages, puis trimestriel de 48 pages, *La Voie Privée* pose les premiers jalons d'une éthique professionnelle. Et fait office de ressource technique pour les autodidactes d'alors. Chaque mois, la rubrique *Les tests de marketing direct* permet de diffuser trouvailles et bonnes pratiques. Comme rien n'est acquis, tout est testé : les enveloppes qui marchent, les messages les plus efficaces, le moment opportun pour solliciter les donateurs... Avec formule mathématique à l'appui pour mesurer objectivement les résultats et valider la généralisation des expérimentations. Une rigueur toute américaine !

Pages après pages, *La Voie Privée* suit la naissance du mécénat d'entreprise et de la loi Ballardur, ou dresse les portraits des grands noms du moment. Des premiers tickets restaurant solidaires à l'expérimentation de la collecte via le Minitel pour toucher les jeunes... à quelques détails près, la collecte d'hier ressemble fort à celle d'aujourd'hui !

Années 90, le *charity business* se structure

Plus qu'un métier, une profession

Si les fundraisers ne changent finalement pas totalement le monde, ils y contribuent un peu, et prennent en tout cas du galon. On passe ainsi "*d'une phase où des professionnels d'agence [de communication ou de marketing direct] s'intéressent à l'occasion au marketing associatif, à une nouvelle étape, marquée par la constitution de savoir-faire distincts, mais également par la construction d'un secteur revendiquant son autonomie, créant ses propres règles, ses organes de régulation et ses propres définitions de l'excellence professionnelle. Bref à l'invention de la profession de fundraiser associatif*", selon Sylvain Lefèvre (cf. interview p.14), docteur en sciences politiques et auteur d'une thèse sur le fundraising en France.



Les "grandes heures"

"De 1987 à 1991, les fundraisers traversent une **période jubilatoire**, se souvient Éric Dutertre, Président de l'agence \Excel. À l'époque, ils lancent des campagnes à 20 millions de courriers. Une association tente même un mailing à tout le bottin ! C'est la stratégie de la bouteille à la mer : on envoie et on attend de voir ce que ça donne..." Partout, la collecte explose. Porté par les résultats financiers spectaculaires du marketing direct, encouragé par les échos médiatiques des crises internationales (Ethiopie, Arménie, Orphelins de Roumanie...), le fundraising se met à occuper une place de plus en plus stratégique dans les ONG.

Les **innovations** fleurissent. Pour évoquer la condition des SDF, la fondation Abbé Pierre joint pour la première fois un petit morceau de carton à son courrier de sollicitation. Le système des étiquettes autocollantes avec le nom et l'adresse du donateur arrive des USA, faisant doubler les rendements... "C'était une époque passionnante, se souvient Franck Hourdeau, qui a débuté sa carrière chez Aide et Action, première association à avoir utilisé le prélèvement automatique. On découvrirait tous les mêmes techniques en même temps car personne ne savait rien. Et comme il n'y avait pas encore de réelle concurrence, on s'échangeait les chiffres et les bons tuyaux. On avait l'impression d'une collecte 'no limit' "*.

Vers la maturité

Mais cette première génération de fundraisers est aussi confrontée à un regard critique. Étrange **mal nécessaire** que ces professionnels du marketing direct immergés au cœur d'organismes faits de bénévolat et de militantisme. L'avènement - et les excès parfois - du *charity business* font grincer quelques dents.

La parenthèse débridée n'a d'ailleurs qu'un temps. En 1996, Jacques Crozermarie est mis en examen dans l'affaire de l'ARC. Les donateurs deviennent plus méfiants, et le concept de sur-sollicitation commence à être sur toutes les lèvres. Les fundraisers "seconde génération" feront les frais de ce retournement de conjoncture. Et aussi de l'**uniformisation** des pratiques marketing : tout le monde fait la même chose au même moment. Si, pendant les années 90, la croissance de la collecte reste à deux chiffres, l'exaltation se tempère, les méthodes se structurent.

Années 2000, extension du domaine de la collecte

La fin du "tout marketing direct"

Au tournant du millénaire, le secteur finit donc par atteindre une forme de maturité teintée d'un début de

rigueur : fin des croissances à deux chiffres, frais de collecte de plus en plus élevés. Alors que le don et le phénomène associatif se banalisent, l'ère du "tout-marketing direct" arrive à son terme. La nécessité de se différencier, de mieux émerger, ouvre désormais la voie au **marketing stratégique** qui interroge les associations sur leur marque, leur logo, leur territoire.

Au fil de la décennie, les associations testent ainsi progressivement de **nouveaux leviers de collecte** (mécénat, legs, prélèvement automatique, *street fundraising*, web, etc.) tout en commençant à réfléchir plus en profondeur au cœur de leurs stratégies, à se poser la question du développement au sens large, au-delà de la collecte de fonds privés. Les fundraisers commencent ainsi à être associés aux questions de fusions associatives, d'internationalisation...



LA MINUTE NOSTAL-GEEK

En 30 ans, les fundraisers ont apprivoisé bien des canaux de communication. Notamment ceux leur permettant de solliciter rapidement leurs audiences en cas de catastrophe humanitaire. Si aujourd'hui, la collecte d'urgence s'interroge sur l'utilisation de Twitter... à la fin des années 80, son outil de prédilection, c'est le télex ! Son coût d'envoi élevé, son immédiateté, lui donnent une aura d'urgence et d'importance digne du coursier à cheval au Moyen Âge. Le télex a bien plus de chances de faire mouche que le fax, le téléphone ou l'email qui prendront la relève... Dans les années 90, les fundraisers s'approprient également le bippeur (au départ apanage des médecins ou des pompiers, avant de se répandre chez les hommes d'affaires) qui bénéficie du même halo "urgence".

Côté réseau, il y a le Minitel. À la fin des années 80, les associations lancent leurs 3615 pour tenter de collecter des fonds. Avantage : le seul fait de s'y connecter génère des ressources avant que n'apparaissent des "modules de don". Ça marche, et ça dure. Malgré un basculement vers le web au milieu des années 90, le Minitel continuera, jusqu'au début des années 2000, à collecter plus d'argent que son confrère Internet, qui semble moins sécurisé et inspire donc moins confiance aux donateurs.

Et demain ? Les révolutions à apprivoiser s'appellent smartphones (paiement direct) ou télévision connectée... Ces nouvelles ruptures technologiques pourront faire perdre ses repères à un fundraiser à la fois enjoint de s'y risquer et contraint de ne pas y échouer. Le meilleur moyen pour trouver son chemin ? Peu importe l'époque ou le canal, accrochez-vous à votre cause avant tout.

* Interview tirée du dossier "Fundraisers d'hier... et de demain", Fundraizine 19, Juin 2009.



Le paysage s'élargit

L'extension du domaine de la collecte est aussi encouragée par le **contexte juridique et fiscal**, la baisse progressive des subventions publiques et la manifestation croissante de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises.

Le 1^{er} août 2003, la loi Aillagon **augmente le plafond de la déduction** fiscale à 60 % (66 % en 2005) pour le donateur particulier, comme pour le mécène entreprise (qui voit ainsi sa déduction doubler). Votée le 21 août 2007, la loi TEPA permet par ailleurs aux contribuables assujettis à l'Impôt de Solidarité sur la Fortune (ISF) de bénéficier d'une réduction sur leur ISF de 75 % du montant de leurs dons.

Mais la véritable révolution, c'est l'arrivée de **nouveaux secteurs collecteurs** sur le marché. Les Grandes Écoles ouvrent la voie et relancent l'intérêt pour les donateurs stratégiques. Puis, la réforme des Universités (loi LRU) et la "Loi Pécresse" du 10 août 2007 sur l'autonomie budgétaire des universités, signent de manière formelle l'entrée de tout l'enseignement supérieur dans la philanthropie. Et peu à peu, de nouveaux statuts de fondations continuent d'élargir le champ : hôpitaux, recherche...

En 2008, le paysage finit d'éclater avec la création du statut de fonds de dotation, accessible à tous les types de fondateurs, sur tous les sujets d'intérêt général, et pouvant collecter des dons sujets à déduction fiscale.

Nouveaux fundraisers

Cette nouvelle diversité change aussi le profil des fundraisers. *"L'arrivée de l'enseignement supérieur et de la recherche sur le marché de la générosité privée a rebattu les cartes, explique en 2009 Nadia Roberge, alors Présidente de l'AFF. Dans ces secteurs, les "directeurs de campagne", sont embauchés sur des durées de cinq ans en moyenne, et sont mieux rémunérés que les fundraisers associatifs. Cela fait bouger les profils. Il y a une porosité des secteurs qui est nouvelle"*.* Plus professionnel, plus diplômé, le fundraiser "troisième génération" (voir ci-contre interview de Sylvain Lefèvre) est également de plus en plus **spécialisé** : legs, partenariats avec les entreprises, grands donateurs, Web. De quoi financer une société qui bascule du "tout subvention" au financement par les 3P : Public, Privé, Philanthropie.

TROIS GÉNÉRATIONS DE FUNDRAISERS

Regard de Sylvain Lefèvre*, docteur en sciences politiques et auteur d'une thèse sur le fundraising en France, sur l'évolution du métier du fundraiser depuis les années 70.

Pourquoi le fundraising connaît-il une implantation tardive dans les associations françaises ?

Dans les années 70, les instruments du marketing direct sont déjà implantés en France grâce à la VPC. Ce que les pionniers du fundraising important des États-Unis, c'est l'application du marketing au-delà de sa sphère traditionnelle : marketing politique, mais aussi appliqué au secteur *non-profit*. En France, où le secteur associatif a une genèse très différente (atonie jusqu'au début des années 80, poids des financements publics, valorisation de l'amateurisme et du bénévolat sur le modèle de la loi 1901), il faut d'abord légitimer des instruments dont l'acceptation ne va pas de soi. Ces outils sont soupçonnés de "pervertir" l'âme associative en raison de leur filiation marchande. Un ouvrage comme *Charity Business* (1986) de Bernard Kouchner, est assez emblématique de cette ambivalence : le fundraising est alors le "*mal nécessaire*". Au sein des ONG, les gens de terrain récupèrent d'ailleurs la partie noble du travail et en arrière-cuisine, les collecteurs sont assignés au "sale boulot".

Dans les années 1990, la "seconde génération" a une position encore plus complexe...

Cette génération de fundraisers a une double culture. Elle est composée de gens socialisés à l'engagement bénévole dans leur jeunesse, puis à la culture managériale dans leurs études (souvent en écoles de commerce) à une époque où le secteur associatif est vu comme "sympathique", mais pas très sérieux. Beaucoup passent par le secteur commercial qui ne les satisfait guère, d'autant que le marché du travail y est alors assez bouché. Bref, par contrainte et par appétence, ces fundraisers choisissent de recycler leur compétence marketing dans l'associatif. Dans un contexte difficile : l'essor des fonds privés institutionnels rend la collecte auprès des particuliers moins prioritaire, des scandales éclatent, comme l'affaire de l'ARC. En outre, la question se pose de savoir "jusqu'où on peut aller pour faire donner". Certaines campagnes, comme "Leila avant/après" d'Action Contre la Faim font polémique. Enfin, avec la concurrence, ces fundraisers ont des taux de retour moins importants dans les opérations de collecte que leurs aînés.

Aujourd'hui, vous parlez de "consécration paradoxale" du fundraising...

À première vue, la profession se porte très bien. Elle s'est institutionnalisée par des formations spécifiques, des organes de représentation et de régulation, des réseaux de sociabilité... Elle est devenue un débouché valorisé : les jeunes viennent d'écoles de commerce prestigieuses, de Sciences Po, etc. De nouvelles voies s'ouvrent, comme l'enseignement supérieur. D'un autre côté, les collecteurs s'interrogent sur la standardisation des pratiques et sur leur influence réelle, par exemple lors du Tsunami où la générosité les a "débordés". Enfin, les belles courbes de dons révèlent en réalité des succès contrastés, si l'on considère la part prise en charge par l'État via les déductions fiscales.

* Interview tirée du dossier "Fundraisers d'hier... et de demain", Fundraizine 19, Juin 2009.

Et aujourd'hui ?

La crise...

Depuis 2008, le type et le nombre de structures collectant des fonds se sont multipliés tandis que le contexte s'est **tendu** : baisse des subventions de l'État, crise financière touchant petits et grands donateurs, recentrage des activités de mécénat des entreprises (notamment à l'aune de leurs stratégies globales de responsabilité). Et pourtant, dans ce contexte de crise, jamais les **besoins** n'ont été aussi grands : pauvreté, environnement, recherche médicale, enseignement... La fiscalité, qui a accompagné depuis 20 ans le développement du fundraising, est désormais sous pression. La **menace plane sur la pérennité** de ces déductions fiscales qui ont fait de la France l'un des pays les plus avantageux au monde pour le don. Elle force les collecteurs à revoir leurs discours.

Peut-on encore se lancer ?

Dans ce contexte, *"se lancer dans le fundraising est moins simple et surtout beaucoup plus concurrentiel, qu'il y a 10 ou 20 ans, reconnaît Yaële Aferiat, Directrice de l'Association Française des Fundraisers. Cela ne veut pas dire qu'il ne faut pas le faire, mais qu'il est crucial de bien réfléchir avant. Le vrai changement de paradigme actuellement pour le fundraiser, c'est de passer d'un rôle de collecteur à un rôle de **mobilisateur**, au cœur de la vision à long-terme"*.

Bien évaluer ses moyens, ses ambitions, ses réseaux, son impact social... pour affûter sa stratégie. *"Si l'on évite le copier-coller pour agir au mieux de ce que l'on est, si l'on est convaincu et convaincant, il n'y a pas de raison pour que les donateurs ne suivent pas"*.

Encore se réinventer

Car si le contexte regorge d'incertitudes inédites, il offre aussi des **chances nouvelles**. Du côté des grands donateurs, la générosité n'a jamais été autant mise en avant, tirée au plus haut niveau par les "nouveaux philanthropes", entrepreneurs de solidarité à la Bill Gates. Avec le web et les pages de collecte personnelles, le don a commencé à sortir de la sphère privée pour entrer dans une nouvelle dimension "sociale". La prise en charge de l'intérêt général par la société civile n'a jamais été aussi légitime.

Mais pour saisir ces opportunités, le fundraising doit encore **se réinventer**, faisant du fundraiser un véritable directeur du développement, chef d'orchestre capable de mettre en mesure tous les outils de la collecte de fonds auprès de cibles de plus en plus diverses. Un véritable rôle de développeur qui laisse penser que oui, il faut croire au "plus il y aura de collecteurs, plus il y aura d'argent collecté".



EN RÉSUMÉ...

Jusqu'aux années 70, le fundraising c'est une affaire de militants ou de grands-parents...

Dans les années 80, les associations s'approprient les techniques de marketing direct du monde marchand, s'offrant la force démocratique du soutien de milliers de donateurs. Le fundraising voit émerger tout un écosystème pour le supporter.

Au cœur des années 90, le succès du marketing direct se tempère, ses limites apparaissent. En réponse, le fundraising structure ses approches et passe, dans les années 2000, d'une vision marketing direct à une approche plus stratégique, tandis que se multiplie le nombre de secteurs et d'acteurs collectant des fonds.

Et demain ? Au cœur de la stratégie à long terme des organisations, dans une logique relationnelle, le fundraising dépasse la notion de collecte pour devenir mobilisateur, architecte du développement.