

–LES MÉTIERS DU DOMAINE DU *FUNDRAISING* (DE LA COLLECTE DE FONDS)

LES RÉFÉRENTIELS DES MÉTIERS CADRES



Les Référentiels des métiers cadres sont une publication de l'Apec.

Les **Référentiels des métiers cadres** sont des outils destinés aux étudiants, aux cadres et aux acteurs des ressources humaines.

Ils permettent :

- de mieux connaître et faire connaître les métiers cadres d'une fonction, d'un secteur ou d'un domaine en évolution au moyen de **fiches-métiers**,
- d'identifier les **entreprises** ou **organisations** où s'exercent ces métiers,
- de fournir des **informations pratiques** permettant au lecteur d'aller plus loin dans la recherche d'un emploi ou pour pourvoir un poste.

Ils sont réalisés à partir de l'analyse :

- des offres d'emplois confiées à l'Apec ou à l'AFF et parues sur Internet,
- d'interviews de recruteurs, de responsables opérationnels et de cadres,
- de rencontres avec des professionnels.

Dans la même collection :

- Les métiers du commerce de détail et de la distribution
- Les métiers de l'immobilier
- Les métiers de la logistique et du transport
- Les métiers du multimédia
- Les métiers de l'environnement
- Les métiers de la finance et de la comptabilité
- Les métiers des fonctions commerciales et marketing
- Les métiers de l'agroalimentaire
- Les métiers de l'assurance
- Les métiers des ressources humaines
- Les métiers des télécoms
- Les métiers de l'informatique
- Les métiers de la fonction achats
- Les métiers de la fonction études, recherche et développement
- Les métiers du secteur sanitaire, social et médico-social
- Les métiers de la fonction production industrielle
- Les métiers de la fonction communication
- Les métiers du secteur de l'énergie
- Les métiers du secteur de la construction

Les métiers cadres du *fundraising* ou de la collecte de fonds

Cet ouvrage est créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'Emploi des Cadres, régie par la loi du 1^{er} juillet 1901. Il est réalisé en partenariat avec l'AFF (Association Française des Fundraisers).

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CFTD Cadres, CFE-CGC, UCI-FO, UGICA-CFTC, UGICT-CGT).

L'Association Française des *Fundraisers* (AFF) compte plus de 500 adhérents professionnels de la collecte de fonds de tout secteur d'intérêt général et forme 1 500 personnes par an. Sa mission : renforcer les compétences de collecte de fonds des organisations, prôner la déontologie et créer un espace d'échanges entre adhérents. L'AFF est à l'initiative du Certificat Français du *Fundraising*, délivré en partenariat avec l'ESSEC. (www.fundraisers.fr)

Toute reproduction totale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L. 122-4 et L. 335-2 du Code de la propriété intellectuelle).

Ont participé à son élaboration :

Au Département Études et Recherche de l'Apec :

Maïmouna Fossorier, Responsable du pôle études externes

Laurence Martin, Responsable d'activités

David Alibert, Chargé d'études

Et à l'AFF :

Yaële Aferiat, Directrice Association Française des *Fundraisers*

Nadia Roberge, Présidente Association Française des *Fundraisers*

L'AFF et l'Apec remercient les membres du Comité de pilotage sollicité pour la réalisation de ce référentiel : Madame Martine Borgomano, Monsieur Luc Meuret, Madame Elisabetta Scanferla-Schmitt.

Pour la réalisation de ce référentiel, l'AFF a bénéficié du soutien du cabinet d'avocats Aklea et du Ministère de la jeunesse, des sports et de la vie associative.

– LES MÉTIERS DU DOMAINE DU *FUNDRAISING* (DE LA COLLECTE DE FONDS)

DES MÉTIERS EN DÉVELOPPEMENT, UN DOMAINE À DÉCOUVRIR



LES RÉFÉRENTIELS DES MÉTIERS CADRES

SOMMAIRE

INTRODUCTION ■

LES ACTEURS DU DOMAINE DE LA COLLECTE DE FONDS : HISTOIRE, ÉTAT DES LIEUX ET PERSPECTIVES D'AVENIR ■

Le développement du <i>fundraising</i> (collecte de fonds) en France	—	p. 6
L'évolution de la collecte de fonds en France	—	p. 7
Les différents secteurs qui font appel aux techniques de la collecte de fonds aujourd'hui, et leurs perspectives de développement	—	p. 8

PROFESSION « FUNDRAISER » ■

Les missions du collecteur de fonds	—	p. 12
Les techniques de collecte de fonds en fonction des cibles de donateurs	—	p. 12
Une grande variété des dénominations et des périmètres des missions	—	p. 14
La variabilité des conditions d'emplois des <i>fundraisers</i>	—	p. 15
Le cadre juridique	—	p. 17

FICHES MÉTIERS ■

L'organigramme	—	p. 20
Directeur du développement (des ressources)	—	p. 21
Responsable Grands Donateurs	—	p. 29
Responsable marketing direct	—	p. 35
Responsable mécénat/partenariats entreprises	—	p. 43
Responsable legs	—	p. 49
Chargé de recherche donateurs	—	p. 55

POUR ALLER PLUS LOIN ■

Sites internet	—	p. 63
Formation	—	p. 63
Publications	—	p. 64

ANNEXES ■

Abréviations et sigles	—	p. 68
Lexique	—	p. 69

INTRODUCTION

C'est à la fin des années 70, avec la mise en application de méthodes de marketing direct à la collecte de dons que le « *fundraising* » (ou collecte de fonds) prend son essor en France.

Inspirés du modèle nord-américain, les métiers de *fundraisers* (ou collecteurs de fonds) ont connu un tournant relativement récent dans l'hexagone. Sous l'impulsion d'avancées législatives et de l'augmentation des besoins des organismes sans but lucratif (OSBL) pour financer leurs actions, le nombre d'organisations en recherche de dons se développe rapidement dans plusieurs secteurs (récemment l'enseignement supérieur) et devrait poursuivre sa croissance (notamment au travers du développement de fondations hospitalières et d'enseignement supérieur universitaire). Dans les organisations, les équipes se structurent et se spécialisent au regard des cibles de donateurs et des techniques mises en œuvre. Ainsi, des métiers coexistent, segmentés selon le profil des donateurs ou des *prospects* (donateurs potentiels) et adaptant les méthodes à ces cibles : responsable marketing direct pour le grand public, responsable Grands Donateurs pour les donateurs à potentiels de dons élevés, responsable mécénat pour les dons d'entreprises, responsable legs pour les testateurs. D'autre part, les approches ciblées, plus ou moins mises en application dans les différents secteurs se diffusent : dans le secteur de la solidarité, les approches grands donateurs se développent alors que l'Enseignement supérieur, plus en avance sur ces approches individualisées, s'ouvre désormais davantage au marketing direct auprès d'un public plus large.

Le *fundraising* poursuit sa professionnalisation par la diffusion des méthodes dédiées ayant fait leurs preuves dans des pays où le *fundraising* est installé de longue date tels que les Etats-Unis et le Canada, mais aussi par la définition de profils de professionnels et de postes, par l'émergence de formations spécialisées dans l'hexagone.

Aujourd'hui, les postes cadres du *fundraising* sont ouverts à des professionnels de formations diverses, (même si les formations généralistes sont fréquentes), et les compétences sont recherchées à la fois dans le secteur marchand et non marchand.

Cette étude permettra aux jeunes diplômés, aux cadres et aux acteurs des ressources humaines de découvrir les débouchés qu'offrent ces métiers ainsi que les profils et les compétences des professionnels qui les occupent.

LES ACTEURS DU DOMAINE DE LA COLLECTE DE FONDS : HISTOIRE, ÉTAT DES LIEUX ET PERSPECTIVES D'AVENIR

LE DEVELOPPEMENT DU *FUNDRAISING* (collecte de fonds) EN FRANCE

En France, la philanthropie s'est construite avec l'histoire religieuse et les évolutions du système économique et social. Après la seconde guerre mondiale, l'avènement de l'Etat-Providence supplée en partie les dons des individus ou organismes. A la fin des années 1970, l'histoire officielle du *fundraising* émerge avec l'arrivée de quelques pionniers qui s'inspirent des méthodes nord-américaines pour mettre en place les techniques de marketing direct appliquées à la collecte de fonds. Jusqu'alors principalement utilisées pour la Vente Par Correspondance (VPC), ces techniques de marketing direct vont se répandre à mesure que les organismes à but non lucratif vont accepter l'idée d'utiliser des méthodes inspirées du secteur marchand. Les techniques du marketing direct appliquées au secteur du non lucratif (« *non profit* ») se diffusent peu à peu dans le milieu, démultipliées par les possibilités informatiques. Les grandes organisations commencent à constituer des fichiers de donateurs à fidéliser, à segmenter les bases de données, à réfléchir aux temps de relance, à élaborer une méthode spécifique du courrier de sollicitation...

Cette période est marquée par l'émergence d'une première génération de *fundraisers* en France. Elle doit faire face à un contexte parfois difficile à gérer : le secteur marchand pose en effet un regard critique sur ces professionnels qui cherchent à lever les fonds dans des organismes ordinairement emprunts de bénévolats et de militantisme. Mais soutenus par les débuts prometteurs du marketing direct, les professionnels du *fundraising* vont se faire une place de plus en plus stratégique dans les ONG (organisations non gouvernementales). Des départements du développement sont créés dans les organisations et les agences de conseil et de communication fleurissent. Le 23 juillet 1987, la loi Balladur lance les réductions fiscales pour les donateurs et permet ainsi de tracer le premier cadre juridique et fiscal du mécénat en France. Et en parallèle, le secteur commence à se structurer : en 1989 apparaît le « Club des *Fund-Raisers* » (aujourd'hui appelé l'Association Française des *Fundraisers*) ainsi que le magazine *La Voie Privée* (aujourd'hui appelé « *Fundraizine* ») avec un contenu important en études et conseils.

Au cours des années 90, le nombre de *fundraisers* s'accroît et la profession crée ses propres codes et pratiques. Une « seconde génération » de *fundraisers* émerge et la fonction attire de nouveaux profils, des personnes ayant une culture managériale et marketing de par leurs études (souvent en école de management). En quête de sens, cette génération choisit d'orienter leur carrière vers le secteur non marchand, en adéquation avec leurs valeurs. Au cours de cette décennie, le secteur non marchand ne porte pas encore l'image de professionnalisme qu'on commence à lui reconnaître et cette génération

contribuera fortement à la dynamique de professionnalisation du *fundraising* en France.

Au milieu de la décennie 90, ces *fundraisers* « seconde génération » ont dû faire face à un contexte moins favorable marqué par une crise de confiance des donateurs et un déclin des campagnes de collecte de fonds basées sur l'utilisation du marketing direct.

Au cours des années 2000, la collecte privée prend une nouvelle envergure sous l'impulsion de la baisse progressive des subventions publiques, et de l'intérêt grandissant des entreprises pour l'impact social et environnemental de leurs activités. Cette baisse des subventions s'est accompagnée de la mise en place d'un système fiscal des plus avantageux pour les individus comme pour les entreprises, encourageant ainsi la collecte de fonds privés : le 1^{er} août 2003, la « loi Aillagon » augmente le plafond de la réduction fiscale qui passe de 50 % à 60 % (puis à 66 % en 2005) pour les donateurs particuliers dans la limite de 20 % du revenu net imposable. Pour les entreprises mécènes, les avantages fiscaux doublent : la réduction fiscale passe ainsi de 33 % à 60 %.

Cette fiscalité avantageuse a soutenu les rapprochements entre les entreprises et les organismes sans but lucratif (OSBL). Ces derniers se dotent de professionnel et la fonction de responsable partenariats entreprises se développe. Ce rapprochement entre les secteurs marchand et non marchand est né d'intérêts convergents : pendant que les organismes à but non lucratif cherchent à diversifier leurs sources de financement, les entreprises, à l'heure où la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) devient un incontournable de leur stratégie, se préoccupent davantage des problématiques sociales, environnementales et solidaires. Ainsi, le montant des ressources émanant des entreprises augmente progressivement. Mais au-delà du mécénat, les entreprises veulent aujourd'hui davantage qu'auparavant suivre les projets auxquels elles contribuent, et justifier de l'argent qu'elles ont donné. Leur contribution nécessite de plus en plus un suivi régulier, d'où l'appel à des professionnels dédiés.

La loi appelée « TEPA », votée le 21 août 2007, permet aux contribuables assujettis à l'Impôt de Solidarité sur la Fortune (ISF) de bénéficier d'une réduction de leur ISF de 75 % du montant de leur(s) don(s) dans un plafond de 50 000 euros. Bien que seules les fondations reconnues d'utilité publique (FRUP), les fondations sous égide (FSE), les fondations de coopération scientifique (FCS), les fondations partenariales (FP) et les fondations universitaires (FU) peuvent bénéficier des mesures sur l'ISF, cette disposition a contribué à développer un nouveau

champ de la philanthropie en France. Dans le même temps, la réforme des Universités (loi LRU, dite « loi Pécresse », votée le 10 août 2007), qui porte sur l'autonomie budgétaire des universités, signe de manière formelle l'entrée du secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche dans l'univers de la philanthropie. Les universités peuvent désormais se doter de fondations et recevoir des dons de particuliers et d'entreprises bénéficiant des avantages fiscaux relatifs à la loi sur le mécénat de 2003.

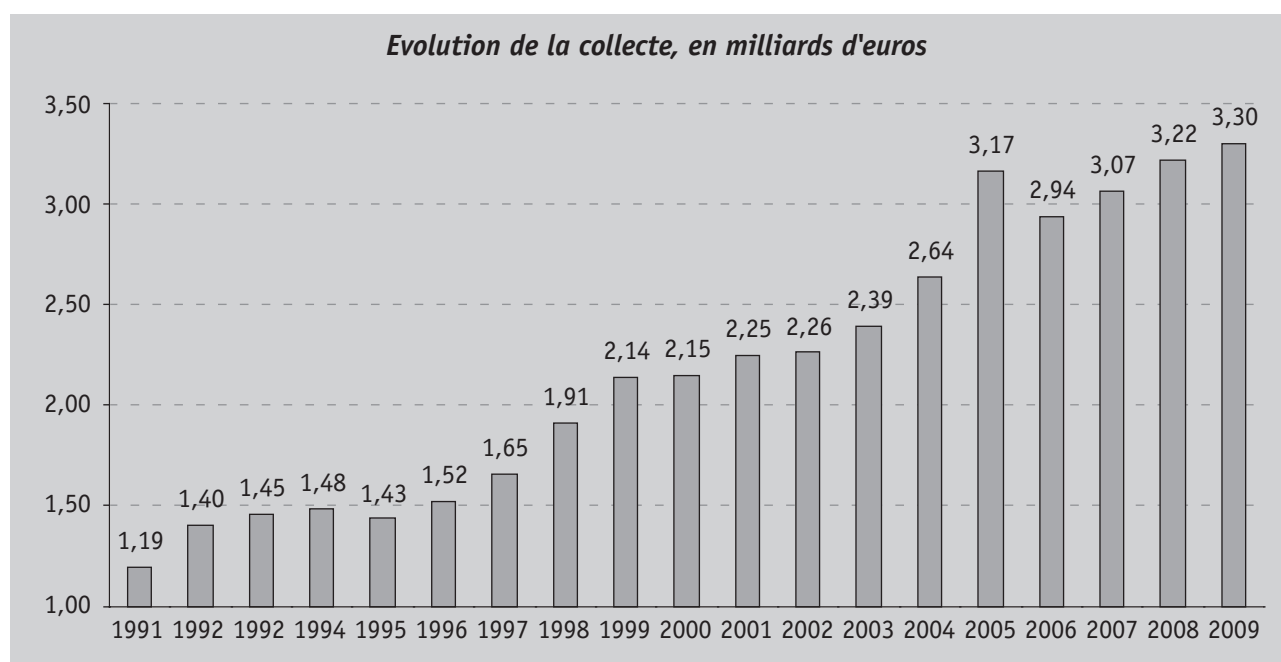
Ces modifications successives du Code Général des Impôts ont fait de la France l'un des pays où les avanta-

ges fiscaux consentis aux donateurs sont les plus importants. Cette politique fiscale, particulièrement incitative pour les « grands donateurs », encourage ainsi les organismes sans but lucratif à développer des actions à leur égard. Enfin, depuis la loi du 21 juillet 2009, les établissements publics de santé peuvent eux aussi créer une ou plusieurs fondations hospitalières, dotées de la personnalité morale, pour la réalisation d'une ou plusieurs œuvres ou activités d'intérêt général et à but non lucratif, afin de concourir aux missions de recherche des hôpitaux. Ces fondations disposent de l'autonomie financière. Les règles des fondations d'utilité publique sur le développement du mécénat s'appliquent.

L'ÉVOLUTION DE LA COLLECTE DE FONDS EN FRANCE

Le volume de la collecte de fonds en France a connu une nette progression. Entre 1991 et 2009, les montants collectés ont quasiment été multipliés par trois sur cette période selon les estimations de Recherches & Solidarités-

tés. Ces estimations sont basées sur les déclarations d'un panel de plus de 100 associations de tous secteurs et les déclarations de dons des contribuables à l'administration fiscale.



Source : Panel national de Collecte – Recherches & Solidarités.

D'une année sur l'autre, l'évolution s'est avérée toujours positive, à l'exception de deux périodes marquantes pour le secteur non marchand. D'abord, entre 1994 et 1995, le climat suspicieux qui a entouré l'utilisation des fonds collectés a mis un doute dans l'esprit des donateurs, entraînant une baisse de la collecte globale de 3 %. Entre 2005 et 2006, les professionnels ont également assisté à une diminution globale des montants perçus de 7 %, notamment en raison du non renouvellement de l'effort national exceptionnel de soutien aux sinistrés du Tsunami asiatique. L'année 2005 avait en

effet bénéficié d'une hausse conséquente de la collecte de fonds de près de 20 %, précisément au regard de cet effort national d'aide aux victimes de cette catastrophe naturelle. Cette progression, qui s'inscrivait dans la continuité de celle de 2004 (+10 %) reste aujourd'hui la plus élevée depuis 1991, devant les périodes fastes de la fin des années 1990 qui s'étaient appuyées sur une solide croissance de l'activité économique hexagonale. En 2009, le total des montants donnés a été estimé à 3,3 milliards d'euros, soit le plus haut montant jamais enregistré.

LES DIFFÉRENTS SECTEURS QUI FONT APPEL AUX TECHNIQUES DE LA COLLECTE DE FONDS AUJOURD'HUI, ET LEURS PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENT

Les métiers de collecte de fonds s'exercent dans des organisations de différents secteurs d'activité. Des points communs unissent ces organisations :

- leur activité est à but non lucrative et elles sont habilitées à recevoir des dons,
- elles organisent en interne leur collecte de fonds et y dédient un ou plusieurs postes.

Ainsi, le domaine de la collecte de fonds est aujourd'hui présent dans cinq grands secteurs principaux : la solidarité, la santé, l'environnement, la culture et l'enseignement supérieur et la recherche.

■ LA SOLIDARITÉ NATIONALE ET INTERNATIONALE

La solidarité est le secteur traditionnel dans lequel les structures font appel à la générosité du public pour financer leurs actions philanthropiques. La solidarité recouvre une multitude d'organismes qui fournissent tous types de services d'aide aux personnes en difficulté. Les acteurs agissent soit dans le champ national, soit dans le champ international, soit les deux.

Citons notamment quelques domaines d'actions et quelques-uns de leurs acteurs majeurs :

- La lutte contre l'exclusion et la pauvreté : la Croix-Rouge (création en 1864), L'Armée du Salut (1878), le Secours populaire (1945) Le Secours Catholique (1946), le Mouvement Emmaüs (1949), CareFrance (1983), Les Restos du cœur (1985),

- La défense des droits de l'homme : Amnesty International (1961),
- L'amélioration des conditions des enfants : UNICEF (1946),
- L'aide à l'enfance en grande difficulté : Les Apprentis d'Auteuil (1866),
- L'aide aux personnes atteintes de déficience motrice : l'Association des Paralysés de France (1933),
- L'aide aux personnes âgées : Les petits frères des Pauvres (1946),
- L'aide aux victimes des conflits : Médecins sans Frontières (1971), Médecins du Monde (1980),
- Lutte contre la faim dans le monde : Action contre la faim (1979).

■ LA SANTÉ

L'appel à la solidarité du public au bénéfice de la recherche médicale date du début du ^{xx}e siècle. Parmi les acteurs incontournables du secteur, on compte :

- L'Institut Pasteur (création en 1888), qui avait déjà fait appel à la générosité des mécènes dès la fin du ^{xix}e siècle pour financer la construction de ses bâtiments,
- L'Institut Curie (1909), qui a également rapidement fait appel aux dons privés du public pour financer ses travaux de recherche,
- La Ligue contre le Cancer (créée en 1927),
- L'Association pour la Recherche sur le Cancer (1962),

- L'Association Française contre les Myopathies (1958), à l'initiative du Téléthon mis en place pour la première fois en 1987,
- Sidaction (1994).

La recherche de financements, et avec elle la création d'actions de collecte de fonds, devrait se poursuivre dans le secteur de la santé sous l'impulsion de la « Loi portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires » (promulguée le 21 juillet 2009). Les établissements publics de santé pourront, par la création de fondations hospitalières, collecter des fonds et offrir à leurs donateurs les avantages fiscaux associés.

■ L'ENVIRONNEMENT

L'émergence d'organisations dédiées aux actions sur l'environnement est plus récente que dans la solidarité ou la santé. En effet, des acteurs clés de ce secteur ont

vu le jour avec le développement du courant écologiste entre 1960 et 1970, alors que le mouvement caritatif et humanitaire était déjà bien installé dans le

paysage national. A titre d'exemple, citons la création du WWF en 1961, Les Amis de la Terre en 1970, ou encore Greenpeace en 1971.

Depuis le début des années 2000, ce champ d'intervention est marqué par un dynamisme impulsé par la prise de conscience collective en faveur de l'environnement. Ce changement s'explique notamment par la prégnance dans le débat public des inquiétudes sur l'avenir de la planète à moyen terme, et notamment sur les conséquences du réchauffement climatique. Il redonne un souffle au dis-

cours écologique initié dans les années 60 dont la portée était alors modérée au regard des considérations économiques et sociales. Les alertes répétées de la communauté scientifique, les débats publics et politiques qui ont accompagné la campagne de l'élection présidentielle de 2007, le Grenelle Environnement, ont donné une nouvelle dimension au secteur environnemental non marchand. Entre 2008 et 2009 la générosité du public au bénéfice de la protection de l'environnement s'est accrue de 14,8 %, contre 2 % pour le monde associatif dans son ensemble, selon le Ministère de l'Intérieur.

LA CULTURE

A côté des établissements privés comme Le Louvre, qui ont une forte tradition d'appel à la générosité du public, la collecte de fonds s'est élargie à tous les domaines relevant de la sphère culturelle. La levée de fonds privés dans la culture a en effet connu une progression significative au cours des années 2000, notamment grâce à la loi relative au mécénat, aux Associations et aux Fondations dite « Loi Aillagon » (2003). Cette loi a encouragé le développement du mécénat d'entreprises notamment par l'instauration d'un cadre juridique et fiscal favorable. Cette démarche s'est progressivement étendue aux dons de par-

ticuliers, notamment avec la loi de finances 2007 qui a ouvert le mécénat aux dons des particuliers destinés à financer des travaux de restauration et d'accessibilité du public des monuments historiques privés. Aujourd'hui, plusieurs établissements culturels organisent des actions de collecte de fonds privés auprès du grand public, là où encore dans les années 1990, les appels au financement privé étaient destinés souvent aux cercles proches des organismes. Cette tendance d'élargissement des cercles de donateurs devrait se poursuivre et s'accroître progressivement.

L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET LA RECHERCHE

La collecte de fonds privés a émergé au sein des établissements d'enseignement supérieur à la fin des années 1990. Ce sont d'abord des établissements privés qui ont mené les premières campagnes de levée de fonds : l'INSEAD, l'Université Catholique de Lille, l'Institut des hautes Etudes Scientifiques (IHES) ou encore l'ESSEC. Malgré des réticences culturelles et organisationnelles à l'usage de la collecte de fonds qui persistaient alors dans le secteur, la réussite des premières campagnes a contribué à convaincre de l'intérêt d'utiliser de telles méthodes.

La loi du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités (dite LRU) a favorisé l'accroissement de la collecte de fonds privés dans ces établissements. Cette loi permet en effet aux universités de se doter de fondations partenariales ou universitaires, et leur donne accès aux mêmes avantages que les organisations reconnues d'utilité publique. Les articles 200 et 238 bis du Code Général des Impôts relatifs au mécénat ont ainsi été modifiés de manière à ce que ces deux types de structures fassent partie des bénéficiaires des avantages fiscaux conférés aux donateurs.

Construites sur des histoires différentes et parallèles, les actions de collectes de fonds de chaque secteur (voire de chaque structure) s'opèrent et se structurent différemment. Les actions, les ciblage sur des profils de donateurs et l'organisation interne peuvent donc être variables d'une organisation sans but lucratif à un autre. En termes d'évolutions des pratiques, plusieurs hypothèses de développement peuvent être avancées :

- Certains secteurs comme la santé, comme l'enseignement supérieur, pourraient voir le nombre « d'acteurs » collecteurs de fonds s'accroître avec l'augmentation du nombre de fondations hospitalières ou d'établissements d'enseignement supérieur.

- La culture pourrait développer le nombre d'actions et les cercles de donateurs envisagés.
- Certaines méthodes, traditionnellement plus utilisées dans certains secteurs pourraient se diffuser dans d'autres secteurs. Ainsi, les approches à destination de grands donateurs ou d'entreprises, fortement mises en pratique dans l'enseignement ou la culture pourraient se développer davantage dans la solidarité et l'environnement. A l'inverse, les approches grand public pourraient davantage se diffuser dans l'enseignement supérieur.

PROFESSION « *FUNDRAISER* »

Aujourd'hui, face à la diversité des secteurs faisant appel à la collecte de fonds, face à l'histoire récente de la construction des métiers, il est difficile de connaître le volume d'emplois que représente le *fundraising* (collecte de fonds).

Les motivations des professionnels du *fundraising* (collecte de fonds) semblent bien souvent dominées par une adhésion à la cause de leur organisme ou tout au moins à son activité non marchande. Pour autant, idéaliser le secteur non marchand au nom d'une « recherche de sens » à donner à son activité professionnelle peut s'avérer illusoire. En effet, les organismes sans but lucratif ont leur organisation propre, un mode de fonctionnement et de prise de décisions parfois très politique, dans laquelle il peut être difficile pour certains de s'intégrer. D'autre part, le métier de collecteur de fonds peut, par la distance de son action avec la cause défendue et par son objectif même touchant à l'argent, être mal perçu dans l'organisation comme à l'extérieur. Plus qu'en recherche

de sens, le *fundraiser* doit être motivé par une envie de mettre ses compétences techniques au service d'un organisme non lucratif.

En termes de profils, l'Association Française des Fundraisers (AFF) a mis en place, pour donner une plus grande visibilité à la profession, une enquête auprès des membres de son réseau. Entre septembre et août 2010, 174 professionnels ont accepté de répondre. Si ces données ne sont pas représentatives de l'ensemble des *fundraisers* (collecteurs de fonds) mais des répondants, elles permettent cependant de donner une certaine idée des caractéristiques de cette profession. Ainsi, l'étude révèle que la population interrogée est plutôt jeune (72 % ont moins de 44 ans, et plus de 40 % ont moins de 34 ans) et féminine (62 % de femmes). D'autre part, les répondants ont un niveau d'études élevé : 81 % ont au moins un Bac +4, études qu'ils ont réalisées le plus souvent dans le domaine du commerce et de la gestion (51 %).

LES MISSIONS DU COLLECTEUR DE FONDS

L'objectif de tout collecteur de fonds est de développer les ressources privées de son organisation pour lui permettre de mener à bien et développer ses missions sociales. Pour cela, il cherche à mobiliser des donateurs. Il s'agira, après avoir identifié de potentiels donateurs, de les sensibiliser à l'action menée et à la cause défendue par son OSBL.

Face à la baisse des subventions publiques et à la croissance des besoins de financement, les *fundraisers* s'imposent aujourd'hui comme un maillon incontournable pour financer les actions des organismes sans but lucratif (OSBL). Pour solliciter la générosité du public, ils ciblent divers types de populations (entreprises, particuliers...). Un collecteur de dons peut travailler dans le cadre d'une agence spécialisée en *fundraising* (collecte de fonds) et apporter ainsi un service aux OSBL clientes, ou directement au sein d'une organisation non marchande. Quelle que soit la structure, le collecteur de fonds propose des plans de prospection de nouveaux donateurs et/ou des plans de fidélisation des anciens.

Parmi les missions communes aux différents métiers de la collecte de fonds, trois grands fondements communs peuvent être identifiés :

- Le collecteur de fonds est en recherche permanente de nouveaux donateurs qu'il doit ensuite fidéliser. Il défi-

nit les méthodes (événement ponctuel de collecte, campagne de développement...), et les met en œuvre. Il peut ainsi rédiger le contenu d'appels aux dons des particuliers et/ou des entreprises aussi bien par publipostage, téléphone, web. Il peut également être amené à conduire et animer des entretiens, des réunions ou à organiser des manifestations (culturelles, sportives...).

- Il est en capacité de promouvoir et soutenir les causes de son organisation et de savoir argumenter avec conviction et pédagogie en faveur des actions de sa structure, même s'il n'est pas lui-même un expert technique. Par souci de transparence, il est chargé d'accompagner les donateurs et répond à leurs questions sur l'utilisation de leurs dons.
- Il utilise les outils du marketing direct. Il constitue, enrichit et analyse les fichiers des donateurs et met en place les indicateurs spécifiques pour déterminer leurs profils et optimiser ainsi la personnalisation des demandes de dons ou de legs.

La collecte de fonds nécessite souvent une démarche stratégique à long terme. Les professionnels recherchent le développement planifié et durable des recettes dégagées par les activités d'appel à la générosité du public.

LES TECHNIQUES DE COLLECTE DE FONDS EN FONCTION DES CIBLES DE DONATEURS

Il existe diverses techniques permettant de collecter des fonds. L'emploi de chacune d'entre elles dépend des

caractéristiques de l'organisation, de la cause et de la cible visée. Ces méthodes peuvent évidemment coexis-

ter. Aux méthodes traditionnelles de collecte viennent se greffer de plus en plus de nouvelles techniques de collecte, liées à la professionnalisation du métier et aux nouvelles technologies.

Selon les organisations et selon la cible, les professionnels de la collecte de dons seront plus ou moins spécia-

lisés sur une technique. Leur dénomination portera alors la marque de cette spécialisation : responsable marketing direct, responsable Grands Donateurs, responsable mécénat ou partenariat entreprises, responsable legs (ou relations testateurs).

LE MARKETING DIRECT ET LE « E-FUNDRAISING » (COLLECTE DE FONDS PAR INTERNET) : UNE MÉTHODE POUR TOUCHER LE PLUS GRAND NOMBRE DE DONATEURS

Pour cette technique fortement présente dans le secteur de la solidarité, le responsable du marketing direct utilise les moyens du publipostage, d'Internet et du téléphone pour diffuser un message en vue d'informer et de convaincre un donateur potentiel. La gestion de la base de données et la segmentation statistique des individus lui permettent de cibler la population prospectée et ainsi d'améliorer l'efficacité de l'opération. L'avantage de l'utilisation du marketing direct est également d'obtenir une visibilité rapide de l'efficacité de l'opération lors de l'examen statistique des dons recueillis et des profils de donateurs.

Globalement, l'envoi de courrier par voie postale reste aujourd'hui la technique la plus utilisée parmi les moyens actuels de démarchage, de fidélisation. Mais avec la démocratisation de l'accès à Internet, le « *e-fundraising* » (collecte de fonds par Internet) a pris une importance accrue dans les méthodes de collecte en France. Notons que son usage est aujourd'hui nettement plus important aux USA ou en Grande-Bretagne. Internet ne remplace pas le publipostage par voie postale, mais il s'impose comme un canal de communication et de collecte de fonds souvent complémentaire aux méthodes

plus traditionnelles, touchant des cibles différentes et renforçant l'efficacité des campagnes lorsqu'elles cumulent plusieurs méthodes de collecte, dont Internet. Enfin, lors de la catastrophe du tsunami de 2004, Internet s'est avéré un canal efficace pour la collecte de dons prioritaires d'urgence.

Au regard du coût de l'usage d'Internet mais du faible nombre de donateurs actuels via ce canal, les organismes sans but lucratif misent sur des perspectives prometteuses du développement des ressources à terme grâce à Internet. Aujourd'hui, ils s'organisent pour favoriser le don en ligne, en perfectionnant leur site web pour le rendre plus attractif, interactif et personnalisé. Si la mise en place de formulaires de dons en ligne est aujourd'hui très répandue, l'évolution en cours porte sur la constitution d'espaces donateurs personnalisés. L'émergence et la diffusion de ce nouveau canal de collecte pourrait à terme, dans les structures importantes se caractériser par l'émergence d'un nouveau poste spécialisé : le « *e-fundraiser* ». Pour autant, Internet est aujourd'hui présenté comme un canal incontournable que le *fundraiser* intègre dans sa stratégie multicanal aux côtés des autres outils de communication.

LA STRATÉGIE GRANDS DONATEURS : UN ACCOMPAGNEMENT SUR MESURE DE PERSONNES AUX POTENTIELS DE DONNÉES ÉLEVÉS

La stratégie grands donateurs vise à recruter et fidéliser des personnes aux potentiels de dons élevés. Elle nécessite la mise en place d'une approche qualitative, en relation directe et personnalisée avec le grand donateur. En amont, il s'agit pour le collecteur de dons d'identifier et de qualifier le profil d'un *prospect* afin d'adapter au mieux sa démarche et son discours lors des contacts avec lui. Les rencontres qui s'ensuivent nécessitent la préparation d'un argumentaire et d'une approche méthodique de la discussion qui va s'engager. La réussite de ces entretiens passe par une aisance relationnelle et une forte capacité à convaincre à l'oral un public souvent exigeant. Même si la sollicitation en amont emprunte certaines techniques du marketing direct (gestion de bases de données, segmentation et

identification de la personne, appel téléphonique, message d'information...), la différence repose d'abord sur la capacité du *fundraiser* à porter son projet, à personnaliser son approche, à convaincre et à inspirer confiance.

L'approche grands donateurs se développe significativement depuis une décennie, et prend une importance stratégique grandissante au sein des structures. Le potentiel de dons élevé apporte des garanties de développement solides aux organisations qui la mettent en place. Cette approche, bien installée dans les secteurs de la culture et l'enseignement supérieur, devrait y poursuivre son développement, et se diffuser davantage dans les autres secteurs non marchands.

LES PARTENARIATS ENTREPRISES : VERS UNE RELATION DONNANT-DONNANT

La stratégie des partenariats entreprises ou du mécénat vise à développer et à instaurer une relation pérenne avec les entités marchandes. Le responsable des partenariats entreprises doit d'abord identifier la structure marchande qui pourrait être intéressée par la mise en place d'un partenariat sur la base d'une convergence des valeurs entre les deux acteurs. S'en suivent la définition du partenariat et des engagements réciproques, le démarchage de l'entreprise et le suivi de la relation. Aujourd'hui, les entreprises semblent davantage orienter leur stratégie de dons sur un rapport donnant – donnant avec l'organisation sans but lucratif. Face à des mécènes ou parrains exigeants, le rôle du responsable des partenariats entreprises est de proposer des actions pertinentes et de se montrer créatif pour trouver les idées qui répondront à la fois aux besoins de son organisme (en liquidités et/ou en compétences spécifiques dans le cadre d'un mécénat de compétences) et aux souhaits de l'entreprise donatrice. Nous assistons ainsi, sous l'impulsion d'entreprises ou sur proposition d'organisations sans but lucratif, à l'émergence de partenariats stratégiques, qui peuvent par exemple mobiliser les sala-

riés d'une entreprise et les impliquer dans des initiatives engageantes (transmission de compétences, actions pour la préservation de l'environnement...). Ce type de mécénat en nature permet de mobiliser les équipes et s'impose généralement comme un outil de communication en interne. Au près du grand public, l'association du nom de l'entreprise à des actions d'organisations philanthropes apporte un bénéfice indirect de notoriété et d'image.

La réussite d'un partenariat avec une entreprise dépendra souvent de la capacité à proposer un projet faisant converger les valeurs des deux acteurs. Le responsable des partenariats entreprises sera ensuite chargé d'organiser, voire d'animer des opérations et exercera le rôle d'intermédiaire entre les différents acteurs.

Face aux obligations des entreprises et à la prise de conscience de leur responsabilité sociale (RSE), le poids des partenariats entreprises dans la collecte de dons est probablement amené à progresser (particulièrement au travers du mécénat de compétences).

LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DES LEGS : VERS UNE MEILLEURE INFORMATION

« Faire un legs » revient à faire le don à une organisation de tout ou partie de son patrimoine (meubles, objets, patrimoine financier, assurances vies, immobilier, droits d'auteurs) à sa mort au travers de son testament. Pour un organisme sans but lucratif, l'obtention d'un legs peut être spontanée (le legs est octroyé sans sollicitation par l'OSBL et sans que le testateur ait par le passé fait un don) et reposer alors sur l'image publique, la notoriété et la confiance accordée à l'organisation. Elle peut également venir de donateurs ciblés à qui serait proposée la possibilité d'effectuer un legs. Dans les deux cas, une relation personnalisée s'engage entre le testateur et le *fundraiser* en charge de son accompagnement (le responsable legs). Ce der-

nier apporte des informations sur l'actualité de son organisation, ses missions, ainsi que des conseils pour accompagner le bienfaiteur dans sa démarche de testateur. Cet accompagnement exige une certaine aisance avec les techniques juridiques. Aujourd'hui le potentiel de développement des legs semble important en France. L'étude « A l'écoute des donateurs 2010 » menée par Recherches & Solidarités révèle en effet un niveau d'information sur les legs perfectible : seuls 49 % des donateurs interrogés lors de cette enquête affirment savoir qu'il est possible de réaliser des legs en faveur des organismes sans but lucratif, et 36 % qu'il est possible de nommer une association comme bénéficiaire d'une assurance vie.

UNE GRANDE VARIÉTÉ DES DÉNOMINATIONS ET DES PÉRIMÈTRES DES MISSIONS

Aujourd'hui, les organisations non marchandes cherchent de plus à plus à diversifier mais aussi à structurer leur stratégie d'approche des donateurs afin d'optimiser les opportunités d'obtention du don. Les organisations internes sont très variables d'une structure à l'autre et l'organisation des missions entre *fundraisers* souvent variables également.

Dans un domaine professionnel qui se structure, il n'est donc pas surprenant de rencontrer une grande diversité des libellés de poste et du contenu des missions.

- Le poste de **responsable marketing direct** est le poste le plus répandu au sein des organismes à but non lucratif

(OSBL), et la technique mise en œuvre est certainement la plus installée dans le domaine. Ces constats expliquent probablement la grande diversité rencontrée de libellés de postes pourtant très proches en termes de missions : « responsable marketing », « responsable de la collecte de fonds », « responsable fundraising », « responsable du fonds annuel », parfois même « directeur marketing direct » ou encore « chargé de marketing direct »... Par ailleurs, si dans certaines structures les approches spécifiques de testateurs, d'entreprises ou de grands donateurs ne sont pas encore développées au point de créer un poste dédié à chacune de ces populations, c'est le responsable du marketing direct qui prend en charge tout ou partie des opérations, souvent en plus de son activité principale.

- Le **responsable des partenariats entreprises** est souvent nommé **responsable mécénat**, particulièrement dans le secteur de la culture. Selon la taille des structures, des postes de « Chargé » des partenariats entreprises ou de « Chargé » de mécénat peuvent exister. Dans le cas d'une coexistence avec un poste de « Responsable » partenariat entreprises, ils se situent à un niveau hiérarchique inférieur et ne sont pas toujours reconnus au statut cadre. Par ailleurs, dans d'autres structures, notamment de petites tailles, le « Chargé » des partenariats entreprises peut être amené à assumer les mêmes missions qu'un responsable.
- Le **responsable des Grands Donateurs** est un poste aujourd'hui particulièrement développé au sein des organisations de l'enseignement supérieur. Dans ce secteur, il n'est pas rare qu'il soit également en charge des relations avec les entreprises mécènes (notamment lorsque l'établissement cible ses anciens diplômés, qu'elle peut contacter en tant que particuliers ou en tant que profes-

sionnels. A ce titre, l'ancien diplômé peut contribuer à la mise en place d'une relation de mécénat entre son entreprise et son ancien établissement de formation).

Dans les autres secteurs non marchands, la distinction entre le responsable des Grands Donateurs et des partenariats entreprises est souvent effective. Enfin, dans le secteur de l'environnement, la présence du poste dédié aux grands donateurs est très variable, inexistant dans certaines et ancré depuis plus d'une décennie dans d'autres (le plus souvent au sein d'organisations de grande taille).

- Les missions du **responsable legs** et du **responsable Grands Donateurs** sont parfois regroupées sur un même poste, notamment dans des structures qui sont en phase de développement sur l'une ou l'autre de ces approches. Les nombreuses similitudes de traits de personnalité requis sur ces deux postes (empathie, écoute, pédagogie...) facilitent leur fusion.
- Enfin, le poste dédié à la gestion des legs peut avoir une dimension relationnelle et une dimension juridique plus ou moins forte selon le choix de l'OSBL. Ainsi, un **responsable des relations testateurs** est un poste émergent, centré sur l'accompagnement humain du testateur (potentiel), le conseil juridique arrivant dans un second temps (et le professionnel est un expert de la psychologie de la personne et moins un expert juridique). Pour sa part, le **responsable du développement des legs**, même s'il doit lui aussi accompagner humainement et conseiller le bienfaiteur, doit d'abord trouver un équilibre entre le juridique et le relationnel sans privilégier un domaine par rapport à un autre, les deux allant de concert. Ces professionnels présentent souvent une bonne expertise en droit.

LA VARIABILITE DES CONDITIONS D'EMPLOIS DES FUNDRAISERS

Parce que le domaine du fundraising est à cheval sur différents secteurs, parce qu'il existe différentes approches de collectes de dons, différentes stratégies et priorités possibles, les conditions d'emplois et de recrutement des collecteurs de fonds sont très hétérogènes.

- **Un fort impact de la politique et de la taille de l'OSBL (organisme sans but lucratif)**

Avec le contexte actuel, encouragé par la baisse régulière des subventions publiques et la hausse des avantages fiscaux suite à un don, le *fundraising* est apparu comme un métier clé des organisations non marchandes. Il reste que chaque OSBL valorise aujourd'hui cette activité de manière singulière.

L'importance accordée à la fonction dépend avant tout de la politique de l'organisation et de l'implication des dirigeants dans l'objectif de collecte. Ce degré d'importance déterminera le rattachement du département du développement (des ressources), sa taille et son degré de structuration, le contenu des missions et le niveau des rémunérations proposées.

Par ailleurs, la taille de l'organisme et sa visibilité publique sont des facteurs décisifs dans le développement du service dédié à la collecte de fonds. Plus le nombre de salariés et les missions de l'OSBL seront élevés, plus les besoins en collecte seront importants. En conséquence, le département de développement (des ressources) est plus facilement inclus dans la stratégie de l'organisme,

et peut davantage se structurer. Les professionnels ont les moyens humains et financiers qui leur permettent de mettre en place les opérations d'envergure, validées par la stratégie globale de l'OSBL. Dans les petites structures, les moyens sont souvent plus modérés. Aussi, si l'appel aux dons fait souvent l'objet d'un regard tout aussi attentif, le niveau moins important de moyens financiers et humains se traduit par un niveau moindre de structuration du service, avec parfois un impact sur les niveaux de salaires et le contenu des missions.

- **Un regard davantage sur les compétences et l'expérience que sur la formation initiale**

En France, les métiers de la collecte de fonds ne s'apprennent pas aujourd'hui au sein des cursus d'enseignement supérieur, même si de premières initiatives de spécialisation émergent. Pour autant, certains masters d'université et diplômes de grandes écoles, notamment dans les domaines du management et/ou du marketing, offrent une gamme de compétences et de connaissance qui intéressent les recruteurs. Dans le milieu du *fundraising* (collecte de fonds), sur des postes cadres, c'est moins le niveau et la nature du diplôme qui importent, que le niveau et le type d'expérience professionnelle. Ainsi, le profil d'une personne qui n'a pas suivi d'études supérieures en marketing ou en management, ni un diplôme d'un niveau Bac +5, mais qui a développé un savoir-faire en techniques marketing et/ou en relationnel dans le cadre de ses missions professionnelles sera examiné avec intérêt.

Aujourd'hui, force est de constater que certaines disciplines (management, marketing, commercial) offrent davantage d'opportunités pour accéder au métier de *fundraiser*. Cependant aucune discipline, ni aucune fonction, ne représente un obstacle majeur pour parvenir à ce type de postes. L'affinité avec le secteur non marchand, l'activité de bénévolat, l'intérêt pour les valeurs, la cause et la philosophie de l'organisation, ainsi qu'une certaine éthique dans l'approche de la relation avec le donateur sont autant d'atouts appréciés que le niveau et la nature de diplôme.

- **Les parcours professionnels : des opportunités variables selon les organismes sans but lucratif**

Nombre de professionnels de la collecte de fonds ont commencé leur parcours professionnel au sein du secteur marchand. Ils sont nombreux également à avoir travaillé en agence de fundraising avant d'avoir rejoint un OSBL. Les *fundraisers*, ayant le statut de cadre, qui ont connu un parcours de collecteur de fonds uniquement dans le non marchand sont souvent fraîchement diplômés, mais ce type de profils est minoritaire.

En raison principalement de la structuration progressive des départements de fundraising au sein de chacun des

OSBL, des opportunités de mobilité externe existent et devraient se développer encore. Parmi les 174 répondants de l'enquête Fundorama réalisée par l'Association Française des *Fundraisers* (AFF), la moitié a déclaré être dans son poste depuis moins de 2 ans. Aujourd'hui, le *fundraising* reste cependant un milieu relativement restreint mais ouvert à tous types de profils, du moment que le candidat témoigne de sa motivation, de ses compétences et de son expérience.

Au sein du secteur non marchand, les perspectives d'évolution varient sensiblement en fonction de la taille de l'OSBL, des opportunités qui se présentent en interne et du poste occupé. Dans ces structures souvent organisées en « râteau » plus qu'en organisation hiérarchique, rares sont les mobilités ascendantes. Elles offrent en revanche davantage de mobilités transversales. La mobilité externe peut également ouvrir des perspectives afin de se diriger vers une autre organisation d'envergure souvent supérieure. Les professionnels envisagent donc une modification ou une variété des contenus de missions, une augmentation des niveaux de responsabilités, des responsabilités d'encadrement d'une équipe élargie.

- **Des niveaux des salaires variables et controversés**

Les niveaux de salaires pratiqués dans le domaine du *fundraising* (collecte de fonds) au sein des différents secteurs sont particulièrement disparates. Il est difficile de déterminer une règle commune à chaque secteur, les salaires des *fundraisers* étant fortement dépendants de la place octroyée par chaque organisation à l'action de levée de fonds. Pour autant, les établissements d'enseignement supérieur proposeraient des niveaux de rémunérations supérieurs au secteur de la solidarité.

En termes de perception, il semble qu'aujourd'hui, une partie des professionnels de la collecte de fonds estime que les salaires sont moins élevés que dans le secteur marchand – sans que ce constat puisse être validé. Si certains l'acceptent volontiers, expliquant que cette donnée fait partie de leur choix professionnel, d'autres espèrent à terme une amélioration.

A noter que si la composition de la rémunération des *fundraisers* peut comporter une part variable, celle-ci est rarement indexée au montant de la collecte de dons. En effet, le code de déontologie mis en place par l'Association Française du Fundraising préconise à chacun de ses membres d'être « rémunérés par un salaire, un montant convenu à l'avance ou des honoraires, jamais par des commissions ou pourcentages liés aux sommes collectées, qu'ils travaillent au sein des associations ou pour des sociétés ou agences de conseil en collecte de fonds ».

Un cadre juridique et fiscal favorable au développement (des métiers) du fundraising

Le régime français du mécénat s'inscrit dans un cadre juridique et fiscal parmi les plus attractifs au monde.

Les bases de ce dispositif ont été posées en 1987 avec la loi sur le développement du mécénat. Toutefois, l'impulsion a réellement été donnée en 2003 avec la très importante loi dite « Aillagon »¹. Les donateurs particuliers peuvent donner jusqu'à 20 % de leur revenu imposable tout en bénéficiant d'une réduction d'impôt de 66 % du montant de leur don au profit d'organismes d'intérêt général. Pour les entreprises, la réduction d'impôt est de 60 % du montant du versement dans la limite de 0,5 % du chiffre d'affaires.

Pour bénéficier de ces avantages, les dons doivent être réalisés dans une « intention libérale »². C'est pourquoi en principe, le mécène peut seulement exiger l'inscription de son logo ou de son nom sur les supports de communication relatifs à l'œuvre soutenue. La pratique permet toutefois la mise en place de réelles contreparties au profit des entreprises dans la limite d'un rapport de 1 à 4 entre le montant du don et les avantages offerts, sans conduire à la requalification de l'opération en parrainage³. Cette tolérance permet aux fundraisers d'exercer leurs talents créatifs pour imaginer des contreparties en fonction des savoirs-faires de l'organisme soutenu.

De nombreux véhicules juridiques sont susceptibles de répondre à la qualification d'organisme d'intérêt général éligible au dispositif du mécénat⁴, au premier rang desquels les simples associations « loi de 1901 », les associations reconnues d'utilité publique, toutes les formes de fondations généralistes (Fondations reconnues d'utilité publique, fondations d'entreprise,...) ou spécialisées (Fondation de coopération scientifique,...), les établissements et collectivités publiques, et depuis 2009, les fonds de dotation. L'incroyable souplesse offerte par la loi du 4 août 2008 créant ce nouveau véhicule philanthropique a conduit à la révolution actuelle du paysage des organismes sans but lucratif, avec la création de deux fonds de dotation tous les trois jours⁵.

Ces dispositifs permettent de répondre aux attentes de la nouvelle génération des entrepreneurs porteurs de valeurs et de projets innovants, conjuguant intérêt général et business (social business).

Le recours à des fundraisers, en interne (en se dotant d'une véritable équipe) ou/et en externe (en se faisant accompagner par des agences ou des consultants), représente un avantage indéniable pour une structure d'intérêt général. Ce référentiel métiers en est la preuve : le fundraising ne s'improvise pas, pour être efficace il doit être basé sur une stratégie, des expertises, des compétences techniques mais aussi une sensibilité qui fait toute la spécificité de ce secteur non-marchand.

L'avocat a également un rôle à jouer au sein des métiers du fundraising, en ce qu'il apporte une sécurité juridique aux montages conçus et mis en place sous sa responsabilité, sécurité contribuant à créer un climat de confiance entre les donateurs et les organismes bénéficiaires.

Stéphane Couchoux

Avocat associé, Co-fondateur d'Aklea

Responsable de la ligne de services « Mécénat, Fondation & Association »

1. Loi du 1^{er} août 2003 n° 2003-709.

2. L'intention libérale se définit comme l'intention de donner, matérialisée par deux critères : gratuité (en principe, sans contrepartie) et irrévocabilité du don.

3. Dans ce cas, les dépenses sont déductibles pour le parrain mais le bénéficiaire est fiscalisé sur le montant des versements, analysés par l'Administration fiscale comme des prestations publicitaires. Cette fiscalisation peut être lourde de conséquences pour l'organisme bénéficiaire et lui faire perdre au bénéficiaire son caractère d'intérêt général.

4. Dans les conditions définies par l'Administration fiscale : D. Adm 5B-331 du 23 juin 2000 et BOI 4 H-5-06.

5. Source : Photographie® Aklea 2011, « Fonds de dotation, environnement et développement durable ».

CONCLUSION

Face à l'augmentation des besoins de financements dans les secteurs ayant recours à la collecte de fonds, face aux modifications d'accès aux ressources de ces organismes et à la législation favorable au développement de la philanthropie et des dons en France, le *fundraising* (collecte de fonds) devrait poursuivre son essor et sa structuration.

De nouveaux organismes collecteurs de fonds devraient émerger, avec l'entrée en application des actions des fondations hospitalières, avec une possible diversification des ressources des collectivités territoriales.

Au sein des organismes, la structuration des actions se poursuit et avec elle la structuration des métiers. Les approches grands donateurs devraient se diffuser encore, tout comme la multiplication de montages de partenariats stratégiques avec les entreprises.

Ainsi, dans le cadre de l'organisation de plus en plus affinée des services de collecte de fonds, à l'image de ce qui se fait déjà au sein des pays anglo-saxons, des métiers comme celui de *Prospect Researcher* (ou chargé de recherche donateurs) pourraient progressivement s'installer dans le paysage français. Ce type de postes se développe progressivement, notamment dans l'enseignement supérieur, et aurait des perspectives d'avenir solides quel que soit le secteur non marchand selon certains professionnels. Les responsables Grands Donateurs ou du mécénat/partenariats entreprises sont souvent amenés à effectuer des recherches sur leurs interlocuteurs pour mieux adapter le discours, les actions et la communication à leur égard. Avec l'importance crois-

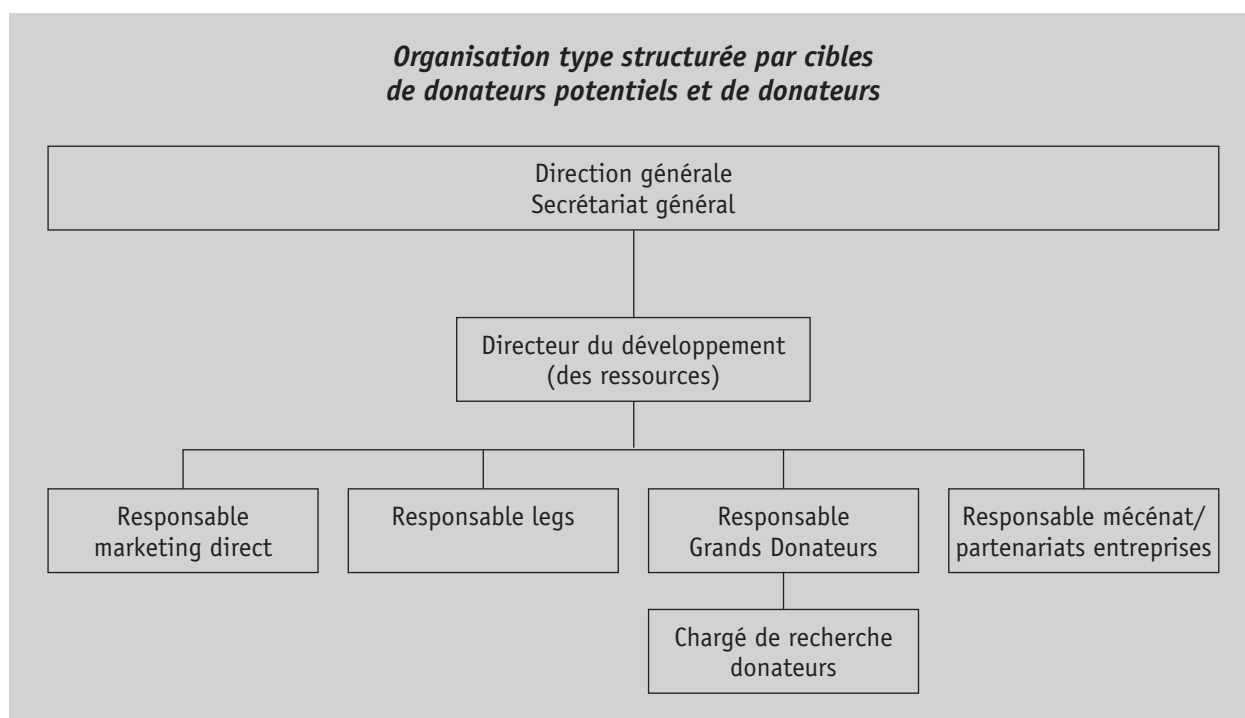
sante du travail consacré au suivi relationnel, apparaît la nécessité du recours à des spécialistes de la recherche documentaire, comme c'est aujourd'hui le cas dans la collecte de fonds aux Etats-Unis. Actuellement, les missions de recherche sont, le plus souvent, soit sous-traitées à des consultants au sein d'une agence spécialisée dans la collecte de fonds, soit intégrées dans les missions actuelles du collecteur de fonds.

Par ailleurs, les évolutions technologiques, moyens de communication des donateurs de demain, entraîneront certainement à terme des modifications dans les pratiques de collecte. Ainsi, du point de vue des professionnels du domaine, le métier de *e-fundraiser* est parfois présenté comme ayant des perspectives de développement prometteuses. Ce métier, dont le périmètre reste encore à définir précisément, nécessiterait des connaissances combinées en marketing direct et nouvelles technologies. L'action consisterait à mettre en place des campagnes de collecte avec Internet comme canal principal et s'effectuerait en concertation avec le *Community manager*. Le poste de *community manager*, qui n'est pas un poste à proprement parler de *fundraising*, a pour principales missions d'animer et de suivre un public utilisateur des réseaux sociaux et de le sensibiliser à chaque fois davantage aux causes philanthropiques défendues par la structure. Il se trouve que le développement de ces métiers reste limité par le fait que la population actuelle de donateurs a une appropriation relativement mesurée des nouvelles technologies et de son utilisation potentielle.

LES FICHES MÉTIERS

- N°1 – DIRECTEUR DU DÉVELOPPEMENT (DES RESSOURCES)
- N°2 – RESPONSABLE GRANDS DONATEURS
- N°3 – RESPONSABLE MARKETING DIRECT
- N°4 – RESPONSABLE MÉCÉNAT/PARTENARIATS ENTREPRISES
- N°5 – RESPONSABLE LEGS
- N°6 – CHARGÉ DE RECHERCHE DONATEURS

ORGANIGRAMME TYPE D'UNE STRUCTURE DE *FUNDRAISING* (COLLECTE DE FONDS)



Source : Apec – 2011

L'organisation des équipes en charge de la levée de fonds est très variable d'un organisme sans but lucratif (OSBL) à un autre. Selon le secteur (environnement, solidarité, culture, enseignement supérieur, santé, recherche), selon la taille de l'OSBL, selon la taille de l'équipe, les missions sont structurées et rattachées différemment. C'est la raison pour laquelle également les dénominations des postes sont souvent variables (directeur/responsable/chargé de...) et révèlent parfois des nuances faibles.

Pour autant, les tendances principales aujourd'hui semblent être :

- Un rattachement du département à la direction générale de l'OSBL (rattachement fortement requis par les directeurs de développement),
- Une répartition des missions entre les professionnels par cible de donateurs potentiels (grand public, grands donateurs, entreprises, testateurs),
- Une organisation en « râteau » où les responsables de collectes rapportent tous au directeur du développement (des ressources).

Mais selon les structures, des variabilités peuvent apparaître sur les éléments suivants.

- La fonction de directeur du développement (des ressources) peut être associée à la communication. Le directeur de département sera alors directeur communication et développement (des ressources) et il

comptera dans son équipe des professionnels de la communication et de la levée de fonds.

- La cible entreprises peut être séparée de la cible particuliers, et rattachée à une direction autre et spécifique (relations entreprises). Cette organisation se retrouve dans certains établissements d'enseignement supérieur qui regroupent les relations entreprises, qu'elles concernent la collecte de fonds, la collecte de la taxe d'apprentissage, l'insertion professionnelle des étudiants...
- A l'inverse, la cible grands donateurs peut regrouper des entreprises et les particuliers.
- Une autre organisation est possible par zones géographiques plus que par cibles lorsque le territoire couvert est international. Dans ce cas, un responsable de zone actionnera, sur un territoire donné, les techniques adaptées aux différentes cibles (grand public, grand donateur, entreprises).
- Si les titres de « directeurs », que l'on peut retrouver dans différents postes présentés ci-dessus, sont souvent associés à un rattachement à la direction générale et à des fonctions d'encadrement, ce n'est pas toujours le cas. Des directeurs du développement peuvent œuvrer seuls. Un responsable legs peut encadrer une équipe.
- Enfin, le rattachement du poste de chargé de recherche – métier en émergence – peut varier : directeur du développement (des ressources), responsable Grands Donateurs, responsable partenariats entreprises...

N°1 - DIRECTEUR DU DÉVELOPPEMENT (DES RESSOURCES)

DIRECTEUR/RESPONSABLE DU DÉVELOPPEMENT,
DIRECTEUR DU DÉVELOPPEMENT ET DES RELATIONS BIENFAITEURS,
DIRECTEUR DE LA COLLECTE DE FOND,
DIRECTEUR DE LA COMMUNICATION ET DU DÉVELOPPEMENT,
DIRECTRICE MARKETING EN CHARGE DE LA COLLECTE DE FONDS,
RESPONSABLE DU *FUNDRAISING*

Le directeur du développement (des ressources) définit et pilote la stratégie globale de collecte de fonds. Il définit les modalités de sa mise en œuvre, les moyens nécessaires et les objectifs à atteindre et veille à ce que la stratégie et les outils mis en œuvre soit en adéquation avec les valeurs et objectifs de l'organisation.



Cadre confirmé : entre 60 et 100 K€.

Les fourchettes de rémunération sont données à titre indicatif.

Le niveau pratiqué dépend du nombre d'années d'expérience, du niveau de responsabilité occupé (taille de l'équipe encadrée notamment), de la taille de l'organisation. Elle dépend également sensiblement du domaine de l'organisation (culture, enseignement supérieur, caritatif, environnement, santé) et de la politique salariale de chaque OSBL.

Qui recrute ?

■ **Organisme sans but lucratif (OSBL) :** toute structure d'intérêt général susceptible de recevoir des dons des particuliers ou d'entreprises (organismes de solidarité, établissements d'enseignement supérieur et de recherche, établissements culturels). Ces postes sont également en développement dans le secteur hospitalier et dans les collectivités territoriales du fait de la réduction des financements publics.

Rattachement hiérarchique

- Directeur Général de l'OSBL
- Secrétaire général de l'OSBL
- Le Directeur du développement (des ressources) est le plus souvent rattaché au Directeur Général et est membre du Comité Exécutif.

Le positionnement stratégique du poste dans l'organisation de l'OSBL est primordial afin d'être au cœur de la stratégie et de sensibiliser en permanence la direction générale à la problématique.

Relations fonctionnelles

En interne :

- Directeur Général et Secrétariat général
- Présidence de l'OSBL et Conseil d'Administration
- Direction de la communication (relations de presse...)
- Directions opérationnelles (selon les organisations : direction de la recherche, chercheurs ou responsables d'unité de recherche, direction de la fabrication...)
- Toutes les autres directions internes (Direction administrative

et financière et du contrôle de gestion, des ressources humaines, de la logistique...)

- L'équipe de levée de fonds qu'il encadre

En externe :

- Donateurs, entreprises mécènes ou donateurs potentiels
- « Ambassadeurs », bénévoles de l'OSBL
- Prestataires (agences de conseil, de communication...)
- Direction du développement des ressources d'autres OSBL

■ LE POSTE

Activités principales

De l'action de l'OSBL à la stratégie de développement des ressources

- Traduire la stratégie globale de l'OSBL (ses orientations et ses choix stratégiques d'actions, les besoins de financements qui en découlent) en stratégie de collecte de fonds : définir les objectifs globaux de la collecte, le plan de développement à court, moyen et long terme.
- Négocier en interne auprès des décideurs de l'OSBL les moyens nécessaires (matériels, financiers, humains) pour la bonne réalisation de la collecte de fond.
- Sensibiliser la direction et l'ensemble des acteurs de l'OSBL à la démarche de levée de fonds, les informer des besoins, des contraintes, des principes fondamentaux inhérents à la démarche de collecte de fond.
- Mobiliser tous les acteurs de l'OSBL qui peuvent contribuer ou favoriser la réussite des actions de levée de fonds (direction, présidence, « ambassadeurs », bénévoles...).
- En tant que membre du comité exécutif de l'organisation, participer aux choix stratégiques de celle-ci, aux réunions et échanges qui incombent à cette fonction.

Définition de la stratégie de collecte

- Décliner avec l'équipe de *fundraisers* (collecteurs de fonds) et selon l'organisation interne du département, la stratégie de collecte par cible et dans le temps.
- Définir avec l'équipe ou valider les propositions de planings (de campagnes ou d'opérations de collectes), d'objectifs, de moyens nécessaires, d'indicateurs de suivi et de résultats.
- Défendre auprès des décideurs de l'OSBL (Direction, Présidence, comité exécutif notamment) les choix stratégiques et projets afin d'obtenir les moyens de leur réalisation ou le soutien des acteurs clés.
- Définir la stratégie de fidélisation, les contreparties et le programme de reconnaissance des donateurs afin d'assurer un suivi relationnel de qualité.

Déclinaison de la stratégie de collecte

- Définir et mettre en place les outils de reporting et indicateurs de performance visant à piloter la stratégie.
- Contrôler le bon avancement du travail et des objectifs et savoir les réorienter si nécessaire.
- Suivre les indicateurs d'avancement, de dépenses et de recettes (dons), les reporter et les expliquer à la direction.

- Veiller à l'exécution budgétaire, à la bonne allocation de moyens, dans le respect des engagements budgétaires.
- Mobiliser les partenaires internes pour la bonne réalisation des actions de collecte ou campagnes.
- Participer si nécessaire aux événements de collectes notamment auprès des grands donateurs ou des entreprises afin d'appuyer la démarche du responsable en charge de l'action auprès des donateurs ou donateurs potentiels.

Management de l'équipe de collecte de fonds

- Soutenir le travail de l'équipe par un apport stratégique et méthodologique, en encourageant et soutenant les innovations dans les campagnes par exemple.
- Être une ressource, un conseil, un arbitre en cas de doute, de retard ou de difficulté.
- Favoriser les échanges et la communication au sein de son équipe.
- Prendre en charge les aspects de gestion des ressources humaines : recrutement, entretiens annuels d'évaluation, relations avec le service de ressources humaines...
- Contribuer à la montée en compétences des membres de l'équipe, en les appuyant, en les informant, en les formant le cas échéant, en leur accordant si nécessaire l'autonomie requise pour favoriser l'innovation.

Veille : s'informer pour innover

- Se tenir informé des actions des autres organisations et de l'actualité pour optimiser la réalisation des campagnes ou événements de collectes de son organisme (pouvoir décaler une opération de collecte lorsque l'actualité nécessite par ailleurs la générosité pour une cause urgente...).
- Se tenir informé des nouvelles techniques de levée de fonds – qui émanent souvent de pays anglo-saxons – afin d'être en mesure d'insuffler l'innovation.

Activités éventuelles

Représentant l'OSBL auprès des donateurs notamment, le Directeur du développement (des ressources) participe aux manifestations et événements notamment organisés par l'OSBL afin d'entretenir le réseau des contacts.

Il peut être amené à communiquer et à être le porte parole de son organisation dans la cadre d'événements de collectes.

Selon la taille de son équipe, le directeur du développement (des ressources) peut être amené à se substituer à un membre de son équipe ou à l'accompagner dans son travail.

■ LE PROFIL

Diplômes requis

- Niveau Bac +5
- Les disciplines de formations sont variées et ouvertes. L'accès est notamment possible pour les diplômés de :
- Masters en gestion et organisation, management, marketing, commercial, sciences po, sciences économiques.
 - Ecole de management.
 - MBA ou formations spécialisées aux Etats-Unis ou Canada.

Durée d'expérience

Plusieurs années d'expériences professionnelles (7 à 10 ans en moyenne) sont nécessaires pour ce poste à responsabilité.

Une première expérience en OSBL ou en agence sur un poste de levée de fond est indispensable.

Compétences techniques

- Maîtrise des techniques d'organisation et de gestion de projet.
- Maîtrise des techniques de gestion d'équipe.
- Très bonne connaissance de l'organisation et de son environnement pour mener une stratégie de collecte en lien avec les valeurs et les causes défendues par l'organisme.
- Connaissance des techniques de marketing et de communication appliquées à la levée de fonds pour suppléer, conseiller et soutenir les membres de l'équipe (connaître les différentes étapes de fabrication d'un message, le fonctionnement d'une base de données, les outils de réalisation d'une campagne...).
- Connaissances financières pour l'établissement et le suivi des budgets.
- Grande aisance avec les chiffres pour savoir s'y plonger et les analyser.
- Forte capacité d'analyse et de synthèse afin de suivre de façon transversale les réalisations de l'équipe et de les orienter.
- Maturité professionnelle pour pouvoir évaluer les prises de risques, pour fixer des objectifs réalistes, pour se lancer dans l'innovation.
- L'anglais est nécessaire pour se maintenir informé dans un milieu professionnel fortement international (documentation en anglais).

Traits de personnalité

- Qualités relationnelles et empathie, qualités d'écoutes et disponibilité pour favoriser la cohésion.
- Diplomatie, adaptabilité, sens du consensus pour favoriser l'adhésion.
- Capacité de décision et sang froid pour agir sans précipitation, donner le cap, suivre, arbitrer et choisir.
- Pédagogie, capacité d'explicitier ses choix à l'ensemble des interlocuteurs.
- Rigueur et exigence (dans la gestion des budgets, la validation des contenus des opérations de collectes, le *reporting* attendus par exemple).

■ LA MOBILITÉ ASCENDANTE ET TRANSVERSALE

Postes précédents

- Postes opérationnels de levée de fonds (Responsable Grands Donateurs, Responsable partenariat entreprise)
- Directeur conseil en agence
- Directeur général d'agence

Une expérience dans l'encadrement est nécessaire pour accéder au poste de directeur du développement (des ressources).

Évolutions professionnelles

- Directeur général d'OSBL
- Directeur du développement (des ressources) et de la communication
- Directeur de la communication
- Directeur du marketing dans le secteur marchand
- Directeur du développement (des ressources) dans une structure de taille plus importante ou avec un encadrement d'équipe plus important
- Délégué général de Fondation, de Fondation familiale ou de Fondation d'entreprise

Des passages sont possibles entre OSBL de secteurs différents (caritatif, enseignement supérieur, santé, culture, recherche).

Exemple d'offre

■ Directeur de la Collecte de Fonds Privés H/F

65 K€ à 72 K€/an

Organisation humanitaire présente dans 35 pays, recrute son DIRECTEUR DE LA COLLECTE DE FONDS PRIVÉS H/F. L'indépendance financière de l'organisation est un élément indissociable de son indépendance d'action. Cette indépendance financière repose essentiellement sur le support des donateurs privés et sur la confiance qu'ils accordent à l'association.

La mission du directeur de la collecte de fonds est d'élaborer et de mettre en œuvre la stratégie de collecte de fonds privés permettant de faire face à ses besoins financiers et de garantir l'indépendance de son action. La stratégie proposée doit permettre de sensibiliser les donateurs à la mission sociale, afin qu'ils puissent s'engager à la soutenir en toute connaissance de cause, et dans la durée. Il développe l'ensemble des axes de la collecte de fonds (marketing direct, legs, partenariats, grands donateurs,...), en s'assurant de leur cohérence et complémentarité, et de leur potentiel de croissance. Il s'assure de la compatibilité de la stratégie de collecte de fonds avec les enjeux et la forme de la communication auprès du public. Membre du comité de direction, prend une part active dans l'élaboration du plan annuel et des politiques du mouvement international (19 entités nationales), représente auprès de certaines instances associatives et auprès du public pour tous sujets relatifs à la collecte de fonds. Il est responsable de l'organisation, de la gestion des équipes, des aspects administratifs et du budget du département, de proposer les investissements et d'élaborer les prévisions de ressources privées de l'association. Il prend une part active dans le développement des relations et des politiques liées à la collecte de fonds, avec les autres sections. Il s'assure de la rigueur et du professionnalisme de l'ensemble des activités liées à la relation avec les donateurs (fulfillment, gestion de la base de données et suivi des dons, relations directes avec les donateurs), et garantit la transparence des relations contractuelles avec les fournisseurs.

Expérience et diplômes demandés : Dix ans d'expérience dans ce type de poste. Connaissance du milieu associatif et/ou forte motivation pour la mission sociale de l'Association. Aptitude à transformer une stratégie en action. Forte capacité d'analyse et de synthèse, grande ouverture d'esprit. Excellent relationnel, facultés d'adaptation à tous types d'interlocuteurs, très à l'aise dans les présentations en public. Fortes capacités managériales, capacités à valoriser et à faire progresser ses collaborateurs. Anglais courant impératif. Parfaite maîtrise des outils bureautiques (Microsoft pack office).

Source : APEC

Exemple d'offre

■ Directeur/Directrice du développement H/F

Institution privée à but non lucratif, l'organisme a pour mission de rassembler à Paris le meilleur des pratiques médicales françaises et américaines.

Membre du comité de direction, vous rapportez au directeur général, au président du comité de développement et aux présidents de la campagne majeure de levée de fonds. Bénéficiant de la double culture franco-américaine et parfaitement bilingue, vous aurez pour principales missions de :

- développer et appliquer les stratégies de collecte de fonds pour la campagne annuelle, la campagne majeure et les dons planifiés auprès des donateurs particuliers, fondations et entreprises,

- développer et maintenir d'excellentes relations avec nos principaux administrateurs, partenaires, grands donateurs, ainsi qu'avec les dirigeants de notre fondation américaine,

- diriger les activités de développement de l'organisation, ainsi qu'une équipe de 4 personnes.

De formation Bac +5, une expérience réussie d'au moins cinq ans dans un poste aux responsabilités similaires, une capacité à travailler dans une organisation complexe, en interaction avec les principaux acteurs de l'institution, d'excellentes capacités en communication et une grande aisance relationnelle une expérience professionnelle aux Etats-Unis seraient appréciées.

Source : AFF

■ TÉMOIGNAGES

■ Hélène Bongrain

Directrice du développement des ressources – Institut Curie

« Je suis le garant de la capacité de l'organisation à développer au mieux ses ressources privées, en faisant mieux connaître à tous les niveaux mon champ d'activité, ses enjeux et ses contraintes »

Diplômée d'HEC Paris en 1980 et d'un MBA de « *Nonprofit management* » (gestion à but non lucratif) aux Etats-Unis, Hélène Bongrain a travaillé pendant 12 ans dans le secteur marchand en communication et marketing avant d'opter en 1994 pour la collecte de fonds. Ce choix correspondait au sens qu'elle voulait donner à son parcours professionnel, à une période où ce milieu était peu développé en France. Elle a tout d'abord commencé au Centre Français de Protection de l'Enfance, puis elle a rejoint le CCFD – Terre solidaire où elle a occupé le poste de directeur relations donateurs et grand public. En 2006, elle est devenue directrice du développement des ressources à la Fondation Abbé Pierre et occupe aujourd'hui le même poste à l'Institut Curie depuis mars 2011.

Elle assimile son rôle actuel à celui en externe d'un « *ambassadeur* » auprès des donateurs, afin d'expliquer et justifier les besoins de son organisation et de sa cause. Il s'agit de faire en sorte que toutes les conditions soient réunies pour *in fine* accroître les ressources de l'organisme. « *En interne, je participe aux arbitrages budgétaires et aux allocations de moyens et, à ce titre, je suis le garant de la capacité de l'organisation à développer ses ressources privées à tous les niveaux* ». Au-delà de cet aspect, elle dirige une équipe, avec un management qui doit nécessairement tenir compte des spécificités du milieu associatif. « *Le management est peut-être plus difficile dans le non profit que dans le secteur marchand car les gens ont une part d'engagement et leurs motivations sont plus complexes. C'est un management où le consensus est très développé, beaucoup plus que dans le privé : il faut savoir expliquer et défendre ses choix* ».

Pour bien mener ses missions, elle estime que, vis-à-vis de ses collaborateurs, il est nécessaire d'avoir une bonne connaissance des fondamentaux utilisés dans le *fundraising* (levée de fonds), ou à minima dans l'une de ses composantes. « *Le directeur du développement des ressources doit apporter de la valeur ajoutée et de l'expertise à son équipe, savoir se suppléer aux membres de l'équipe en cas d'absence* ». Elle conseille ainsi de connaître et de maîtriser les techniques de marketing et de communication appliquées. « *Un profil de contrôleur de gestion ou de finance n'est pas le plus*

adapté. Il faut savoir comment on se sert des études marketing, connaître les techniques qui rendent un message efficace, les règles de base en communication ou encore les techniques d'analyse statistique et celles relatives au marketing direct. » De plus, une solide expérience acquise dans le métier lui semble nécessaire, car elle permet de dégager une plus value auprès des autres membres de l'équipe. « *Avec l'expérience, on a une vraie valeur ajoutée, on sait repérer les tendances et projets porteurs, anticiper les problèmes et les résoudre, on a une certaine capacité d'innovation et on voit le détail qui fera toute la différence* ». Mais le plus important, c'est d'avoir cette capacité à écouter les autres. « *Il faut être dans l'empathie, savoir écouter son équipe et les donateurs ; savoir se mettre en retrait et être ainsi porteur d'une posture de la générosité* ».

Depuis le début des années 2000, elle constate que la concurrence entre les organismes à but non lucratif est de plus en plus forte et que la montée en compétences a accru considérablement la qualité des actions et messages. On se dirige de son point de vue vers une importance plus grande accordée au sens et à l'interaction avec ses différents publics. « *Il faut être plus pro-actif, donner du sens autour de l'organisation et de la cause que l'on défend. On est aussi dans l'ère d'une relation donateur plus participative et interactive avec plus d'échanges mais aussi d'exigence de la part du donateur* ».

■ Frédérique Chegaray

Directrice marketing en charge de la collecte de fonds auprès des particuliers – WWF France

« Ma mission est d'augmenter la part de voix de notre Fondation auprès du public et faire ainsi en sorte que la protection de la biodiversité et de la planète fasse partie des préoccupations du plus grand nombre »

Après un master de sciences économiques à Paris, Frédérique Chegaray a obtenu un MBA option finance et affaires internationales aux Etats-Unis. Durant plus de 13 ans, elle a exercé son métier en agences, où elle accompagnait à la fois des marques du domaine lucratif et des clients du secteur caritatif en tant que directeur conseil. Depuis mai 2009, elle a rejoint la Fondation WWF au poste de directrice marketing. Sa mission consiste à développer les dons en provenance des particuliers qui aideront l'organisation à arrêter la dégradation de l'environnement dans le monde et construire un avenir où les êtres humains pourront vivre en harmonie avec la nature. Et pour ce faire, elle est appuyée par une équipe de 10 personnes.

En tant que directrice de département, Frédérique Chegaray prend part aux choix stratégiques du WWF, à la définition des grandes missions de la fondation et des moyens qui y sont alloués. En tant que directrice marketing, elle définit la stratégie de collecte auprès des particuliers et les moyens nécessaires afin d'apporter une partie des fonds requis. *« Les grandes missions de la Fondation sont définies pour 5 ans. A moi d'apporter les fonds pour subvenir aux besoins pour la réalisation des actions ainsi définies. Je décide des thèmes sur lesquels communiquer dans les campagnes de collecte et mon objectif est d'arriver aux recettes prévues »*. Aidée de son équipe, elle lance donc la stratégie de collecte, soutient ses choix en interne, définit les besoins, les fait accepter. Selon elle, le directeur de collecte de fonds est une véritable interface entre le grand public et les différents métiers de la fondation. *« J'agis comme un modérateur en interne : j'ai un rôle de cohésion pour que l'on avance bien ensemble. Si vous êtes contre le cœur de métier, contre les programmes ou les scientifiques, ils estimeront que les campagnes [de collecte] ne sont pas correctes. Nous devons aller dans le même sens. Nous, au marketing, nous sommes simplement là pour traduire le besoin et donner envie au public de nous soutenir. »*

La collecte de fonds auprès des particuliers repose sur le travail d'une équipe de 10 personnes que Frédérique Chegaray encadre. *« Le management occupe une grande partie de mon temps. Je suis disponible pour mon équipe. Je ne gère pas souvent de dossiers sur le plan opérationnel directement mais je suis l'ensemble des campagnes de collecte quelque soit le canal mis en œuvre. »* Empathie, écoute, fermeté parfois pour faire avancer les dossiers sont trois des qualités qu'elle met en avant pour assurer un bon soutien à son équipe et faire en sorte qu'en interne la transversalité se fasse. Elle estime également que, dans son poste, un socle de connaissances techniques est indispensable. *« Savoir comment fonctionne une campagne, comment on briefe une agence, ce qu'on doit faire ressortir pour faire un bon mailing ou e-mailing, connaître les différentes étapes de fabrication ou mise en ligne d'un message, le fonctionnement d'une base de données et ses implications... Il est important qu'un directeur de développement ait cette compétence, acquise dans l'opérationnel au préalable »*.

Et pour garantir le développement des fonds de son organisation, Frédérique Chegaray doit à la fois faire preuve d'une grande rigueur tout en sachant innover. *« Il faut savoir prendre des risques mais à petite dose, ne rien faire dans la précipitation »*. Pour cela, elle reste en veille permanente : *« Qu'est-ce qui se passe sur le marché ? Que font les autres ? Qu'est-ce qui se passe à l'étranger ? Il faut être à l'affût de tout ce qui se fait »*. Comme dans le secteur marchand dans lequel elle a exercé par le passé, elle apprécie avant tout la visibilité rapide des actions et des choix entrepris. *« Tout est mesurable et mesuré. On prend une nouvelle décision et*

on a tout de suite le résultat. C'est le cas également dans le secteur marchand bien sûr. » Mais selon elle, travailler en OSBL oblige à pousser la technicité à son paroxysme. *« On va au bout des méthodes. C'est une très bonne école car on exploite tous les canaux mais comme les moyens sont plus limités nous devons redoubler de prudence et même de créativité pour être tout aussi efficace. »*

■ Marie-Stéphane Maradeix

Directrice de la Campagne pour l'Ecole Polytechnique – Fondation de l'Ecole Polytechnique

« Le directeur du développement ne réussira sa mission que s'il est rattaché à celui qui dirige et qu'en plus celui qui dirige a intégré cette mission dans sa propre feuille de route. »

Marie-Stéphane Maradeix a fait le choix de l'intérêt général dès la fin de ses études à l'EM Lyon, en effectuant son stage de fin d'année dans une ONG. Après un an de recherche aux Etats-Unis, elle connaîtra plusieurs expériences professionnelles dans le financement de projets liés à l'éducation et à la formation, notamment au sein de Médecins du Monde, du Secrétariat d'Etat aux droits de la femme, puis à la Fondation des Orphelins Apprentis d'Auteuil où elle dirigera la campagne de développement. C'est là qu'elle mettra en application la méthode de levée de fonds nord américaine à laquelle elle se forma au Canada. Devenue directrice adjointe de la campagne à l'ESSEC, elle rejoint la Fondation de l'Ecole Polytechnique en 2007 en tant que directrice du développement pour lancer et développer la première campagne au bénéfice de l'Ecole Polytechnique.

Marie-Stéphane Maradeix distingue dans sa mission la définition de la stratégie de sa mise en application. En totale harmonie avec la stratégie institutionnelle de l'école, elle doit donc définir la stratégie de levée de fonds principalement ciblée sur les grands donateurs anciens de l'école, et la déclinaison en plan opérationnel. Puis, en véritable chef d'orchestre, elle appuiera et suivra la mise en place opérationnelle de cette stratégie par les équipes qu'elle encadre, les communications associées et la déclinaison du programme de reconnaissance des nouveaux ou anciens donateurs. *« Le consultant canadien qui m'avait formé me l'avait dit : une campagne c'est une pme dans une pme. Tu as ton plan stratégique, ton équipe, ta propre communication, tes propres objectifs financiers mais dans une durée de vie limitée. Tu es autonome et tu dois l'être, mais dans un cadre défini, celui de la stratégie institutionnelle. »*

Véritables intermédiaires entre leur institution et les grands donateurs, Marie-Stéphane Maradeix et son équipe doivent bien connaître l'école, sa stratégie, être en mesure d'expli-

(DES RESSOURCES)

quer certains projets scientifiques, et parallèlement connaître ce qui motive les dons, et les attentes des donateurs. *« L'essence du fundraising c'est d'être le passeur entre des donateurs qui veulent que leur don ait un impact et une institution qui transforme le don. Nous avons un rôle de passeur entre deux mondes qui ne se parlent pas forcément. Et nous sommes aussi des traducteurs. Il faut être capable de traduire auprès des donateurs l'ambition de son institution et les projets, parfois techniques même si nous-mêmes ne sommes pas des experts du domaine. Et à l'inverse, il faut traduire les besoins et attentes des donateurs à l'institution. »* Pour remplir au mieux ses missions, pour mobiliser efficacement à la fois l'interne et l'externe, Marie-Stéphane Maradeix souligne l'importance du rattachement du poste de directeur des ressources. *« Il est important qu'un directeur du développement soit au plus prêt du directeur général de l'institution qui bénéficie des fonds parce qu'il faut être au cœur du sujet pour bien le vendre. C'est une question de positionnement et de crédibilité. Je suis membre du Comité exécutif de l'école, représentant la Fondation qui déploie la campagne, et c'est capital. »* Ce positionnement lui permet de rendre crédible, pérenne et efficace la démarche de fundraising et d'y impliquer la direction.

Au quotidien, le management d'équipe est une partie importante de la mission de Marie-Stéphane Maradeix. Même si elle reste elle-même également impliquée dans la prospection de grands donateurs, dans le relationnel et l'événementiel lié au programme de reconnaissance, une grande partie de son temps est consacré à l'encadrement d'une équipe de trois professionnels. *« Je fais moins de choses en direct, je passe plus de temps à valider. Ce qui est important c'est d'avoir des équipes très autonomes. Je leur dis : "mon rôle*

c'est de vous donner le cap, je veux du reporting, être régulièrement informée, et vous me sollicitez lorsqu'il faut trancher". Je valide les démarches, les documents, mais ma plus value est de les aider à garder ce cap et de porter et reporter leur travail au dessus ». De son point de vue, le directeur du développement doit avoir une distanciation avec les compétences techniques du fundraising au profit de compétences axées sur l'encadrement, le suivi de projet, la rigueur budgétaire, et d'aptitudes relationnelles et stratégiques. *« Il faut savoir faire beaucoup de choses différentes sans être expert en tout. Je sais comment faire une campagne : c'est ça ma compétence méthodologique. Je connais la méthode, je sais l'adapter, l'interpréter. Mais je ne suis ni experte en marketing, ni en communication, ni en finance, même si je dois en connaître les bases pour coordonner l'action d'ensemble. »*

Et pour l'avenir, Marie-Stéphane Maradeix suppose que la professionnalisation du métier de collecteur de fonds, aujourd'hui bien amorcée dans un grand nombre d'institutions, se poursuivra sous l'impulsion de l'augmentation des besoins en matière de levées de fonds, et d'une exigence croissante des donateurs et des entreprises. *« Nous allons assister à l'apparition d'une nouvelle concurrence avec les hôpitaux, les collectivités territoriales et une montée en puissance du secteur de la culture. La part du gâteau n'est pas extensible et celles qui auront compris les enjeux et la méthode, qui auront investi et structuré leur approche s'en sortiront le mieux. (...) Et il faudra encore davantage de professionnalisation, notamment auprès des entreprises, car elles seront de plus en plus exigeantes et elles iront vers les organismes qui savent défendre leur projet, être à l'écoute de leurs besoins et qui parlent leur langage ».*

N°2 - RESPONSABLE GRANDS DONATEURS

MAJOR DONORS,
RESPONSABLE DÉVELOPPEMENT GRANDS DONATEURS,
RESPONSABLE PROSPECTION GRANDS DONATEURS,
DÉLÉGUÉ GRANDS DONATEURS

Le responsable Grands Donateurs a pour mission le développement et l'accompagnement de donateurs et de *prospects* (donateurs potentiels) aux possibilités de dons élevés, à travers une relation directe et personnalisée.



Cadre confirmé : entre 45 à 80 K€

Les fourchettes de rémunération sont données à titre indicatif.

Le niveau pratiqué dépend du nombre d'années d'expérience, du niveau de responsabilité occupé (taille de l'équipe encadrée notamment), de la taille de l'organisation. Elle dépend également sensiblement du domaine de l'organisation (culture, enseignement supérieur, caritatif, environnement, santé) et de la politique salariale de chaque OSBL.

Qui recrute ?

■ Organisme sans but lucratif (OSBL) : toute structure d'intérêt général susceptible de recevoir des dons des particuliers ou d'entreprises (organismes de solidarité, établissements d'enseignement supérieur et de recherche, établissements culturels). Ces postes sont également en développement dans le secteur hospitalier et dans les collectivités territoriales du fait de la réduction des financements publics.

Rattachement hiérarchique

- Directeur du développement (des ressources).
- Secrétariat général.
- Direction générale.

Relations fonctionnelles

En interne :

- Membres du conseil d'administration
- Direction de la communication (Directeur de la communication, Chargé de communication...)
- Direction des relations avec les entreprises
- Direction du marketing/marketing direct/du fonds annuel
- Services supports : ressources humaines, services

administratifs et financiers, contrôle de gestion...

- Services opérationnels de l'OSBL (Porteurs de projets, chercheurs...)

En externe :

- Donateurs
- Eventuels prestataires (agences de conseil en *fundraising* (collecte de fonds), communication, d'événementiel, routeurs,...)

■ LE POSTE

Activités principales

Elaborer la stratégie globale et la stratégie d'approche grands donateurs

- Collaborer au côté du directeur de développement à l'élaboration de la stratégie de collecte globale à destination des grands donateurs.
- Participer à la définition des offres adaptées aux grands donateurs, au côté du responsable de développement des ressources : définition des objectifs et des plans d'actions adaptés.
- Mobiliser les appuis et ressources internes : constituer un comité de campagne (composé « d'ambassadeurs »), impliquer la gouvernance, mobiliser les acteurs de terrain et partenaires (porteurs de projets, responsables de programmes, chercheurs...) autour du projet.
- Définir les moyens à mettre en œuvre pour faciliter l'approche : faire appel à des « ambassadeurs » de l'organisation pour expliquer le rôle et le sens de l'action de la structure, planification d'événements...

Identifier et qualifier les grands donateurs

- Définir les cibles grands donateurs en fonction des affinités et proximités avec la cause.
- Qualifier le potentiel des grands donateurs en s'appuyant sur l'ensemble des données nécessaires : bases de données, ouvrages, web, articles...

Elaborer, réaliser et analyser les entretiens avec le donateur : du « sur mesure »

- Finaliser l'offre et la stratégie d'approche individuelle : choix des projets présentés, définition du moyen de prise de contact, des interlocuteurs de l'OSBL (sollicitation éventuelle de la direction...), des niveaux de dons proposés...
- Elaborer la trame de l'entretien (identification des points clés de l'échange) dans le but de présenter et convaincre au mieux sur la force de l'organisation, sa structure, son rôle et les causes défendues... avec des arguments adaptés au potentiel donateur.
- Analyser et synthétiser les informations résultant de l'entretien afin d'en extraire les points clés pour formuler les actions adaptées.
- Cultiver les relations sur la durée en planifiant et organisant des « rencontres » (communications, entretiens, événements...) jusqu'à la concrétisation du don.

Accompagner et suivre la relation avec les donateurs

- Contrôler le respect des engagements et le traitement des dons.
- Gérer ou coordonner la partie administrative (enregistrement du don...) en lien avec la comptabilité.
- Répondre à toute demande concernant les actions de l'OSBL.
- Évaluer et chercher à renforcer la satisfaction du donateur.
- Assurer un suivi régulier des besoins exprimés en entretenant des relations directes et individuelles avec chacun des donateurs.
- Fidéliser les donateurs en effectuant un plan de reconnaissance qui va structurer la relation sur le long terme (communications, événements...).

Activités éventuelles

Le responsable Grands Donateurs peut être amené à élaborer des outils de communication spécifiques à destination de grands donateurs.

Par ailleurs, sa mission prend parfois une dimension internationale (notamment pour les organisations de grande taille). La maîtrise de l'anglais est indispensable dans ce cas.

Variabilité des activités

L'activité du responsable Grands Donateurs varie selon certains critères.

- **Le secteur d'activité :** dans l'Enseignement Supérieur, l'activité du responsable Grands Donateurs s'appuie sur le fichier des anciens diplômés de l'école ou de l'université. De plus, avoir soi-même fréquenté l'établissement en tant qu'étudiant est parfois un atout pour accéder au poste de responsables Grands Donateurs.
- **La taille de la structure.** Selon la taille de l'organisation et/ou du service de développement des ressources, l'activité du responsable Grands Donateurs est plus ou moins diversifiée. Dans une petite structure, le titulaire du poste devra prospecter, identifier et suivre lui-même la relation avec le donateur, alors que dans un organisme davantage structuré, le responsable Grands Donateurs sera accompagné d'un ou plusieurs chargés de recherche/prospect research qui mèneront la phase en amont de l'entretien (identification et qualification du donateur), la gestion des prises de rendez-vous et le suivi de l'accompagnement.

GRANDS DONATEURS

- **La répartition des missions.** Selon les orientations stratégiques des organisations et les moyens accordés au département du développement des ressources, le responsable Grands Donateurs peut être également amené à gérer la relation avec des entreprises (en l'absence de responsable partenariat entreprise) et à prendre en charge le développement des legs.

■ LE PROFIL

Diplômes requis

- Niveau Bac +5
- Les disciplines de formations sont variées et ouvertes. L'accès est notamment possible pour les diplômés de :
- Ecole de management
 - IEP/Sciences Po

Durée d'expérience

Ce poste nécessite au minimum 5 à 7 années d'expérience, pas nécessairement dans le milieu non marchand. Une expérience dans le secteur marchand (comme en banque d'affaire par exemple) peut être un atout, tout comme une expérience dans un pays anglo-saxon.

Compétences techniques

- Très bonne connaissance de son organisation, de ses actions et de son rôle afin d'être une force de proposition permanente et pertinente.
- Bonne connaissance et capacité d'analyses du monde économique, du milieu des grandes fortunes.
- Maîtrise des techniques marketing pour à la fois expliquer et valoriser le rôle et les causes défendues par l'organisation.
- Maîtrise des techniques de conduite de l'entretien face à face avec un interlocuteur de haut niveau, devant lequel il convient de dégager une maturité professionnelle et une aisance relationnelle certaine.
- Esprit d'analyse afin de traduire des propositions d'actions claires et structurées en cohérence avec le projet du donateur.
- Connaissance des techniques de recherche sur Internet, et notamment de l'utilisation des agrégateurs de presse (comme Factiva, Lexis, Nexis, Europress...).
- Connaissance des techniques de gestion des bases de données pour être autonome dans la qualification et le suivi des donateurs.

- Connaissance de l'anglais, en particulier lorsque l'OSBL prospecte des donateurs à l'international.
- Forte culture générale.

Traits de personnalité

- Réactivité et disponibilité afin de répondre au mieux aux demandes des donateurs tout au long de la relation.
- Empathie et qualités d'écoute pour récolter les attentes du donateur ou *prospect* et comprendre ses attentes.
- Une sensibilité et un attrait pour les causes défendues.
- Force de persuasion pour convaincre l'interlocuteur de la nécessité de son engagement, de l'impact de son don.
- Leadership et forte capacité de conviction afin de fédérer autour du projet de l'organisation.
- Capacité d'adaptation dans les échanges avec des interlocuteurs variés et aux niveaux d'exigences élevés.
- Ténacité et persévérance pour suivre les dons dans des cycles parfois très longs.
- Rigueur dans le suivi des dossiers pour apporter des réponses adaptées et précises tout en respectant les délais.

■ LA MOBILITÉ ASCENDANTE OU TRANSVERSALE

Postes précédents

- Chargé de mécénat/chargé des partenariats entreprises
- Responsable des partenariats entreprise/Responsable du mécénat
- Responsable de la communication/chargé de communication
- Responsable grands comptes/Ingénieur commercial dans le secteur marchand
- Directrice de clientèle, consultant chef de projet ou responsable de développement en agence spécialisée dans le *fundraising* (collecte de fonds)
- Une expérience dans le secteur bancaire, en banque d'affaire (ingénieur patrimonial, gestionnaire de fortune...)

Évolutions professionnelles

- Responsable des partenariats entreprises/mécénat
- Responsable grands comptes dans le secteur marchand (bancaire par exemple)
- Délégué général de fondation
- Responsable des relations testateurs
- Directeur du développement (des ressources)
- Délégué général de Fondation familiale ou de Fondation d'entreprise

Exemple d'offre

■ Responsable Développement Grands Donateurs H/F 48 K€ à 50 K€/an

Une grande Association Française recherche : UN(E) RESPONSABLE DEVELOPPEMENT GRANDS DONATEURS – Poste en CDI basé dans le 91.

Dans un contexte d'accélération des thérapeutiques et de mise en place d'essais sur l'Homme, il est indispensable de collecter le plus haut niveau de dons possibles autour de la cause portée par l'association : guérir les maladies neuromusculaires et aider les personnes atteintes par ces maladies et leurs familles.

Dans ce cadre, votre mission consistera à :

- Proposer et mettre en œuvre une stratégie de développement de grands donateurs.
- Développer, animer et fidéliser les grands donateurs au travers de relations individuelles et personnalisées.
- Mettre en place et coordonner la politique de reconnaissance.
- Développer les relations et un réseau avec les prescripteurs stratégiques (banques, assurance et professions libérales).
- Mettre en place un outil de type CRM pour suivre et enrichir la relation avec les grands donateurs et prescripteurs.
- Développer les fonds issus de la finance solidaire (fonds de partage, fonds éthique,...)

De formation supérieure de type Sciences-Po, Master communication, marketing ou équivalent, vous justifiez d'une expérience réussie de 10 ans minimum dans les métiers de la philanthropie ou du conseil dans la gestion de fortune ou de patrimoine. Vous avez le sens du challenge. Vous êtes résistant à l'échec. Vous êtes reconnu pour vos qualités relationnelles et votre sens d'organisation. Vous avez le goût du travail en équipe. Vous avez un bon niveau d'anglais. Vous avez acquis une expérience dans l'utilisation d'outils CRM. Déplacements à prévoir.

Source : APEC

Exemple d'offre

■ Responsable développement Grands Donateurs Paris (75)

Sous l'autorité du directeur de la recherche de fonds et de la communication :

- Vous mettez en œuvre la stratégie de recherche de fonds de l'Association et de la Fondation en direction de leurs grands donateurs et de grands donateurs potentiels au travers d'Actions de communication auprès de ces publics, Relations publiques, Campagnes de collecte, Relations presse, Site Internet, Relations publiques et publicité auprès de prescripteurs (gestionnaires de patrimoine et de fortune, notaires, agents immobiliers)
- Vous mettez en œuvre la politique de relations avec les grands donateurs
- Vous réalisez ou coordonnez la réalisation de tous les outils de communication nécessaires.
- Vous animez et coordonnez l'action d'un groupe de bénévoles concourant à vos objectifs.

Formation supérieure en communication/marketing (au moins bac +3)

Connaissance des questions de communication associative

Expérience professionnelle de 3 à 5 ans dans le secteur associatif particulièrement en collecte de fonds

Qualités relationnelles, maturité et aisance dans les rapports sociaux, très bonnes facultés rédactionnelles

Source : AFF

■ TÉMOIGNAGES

■ Delphine Colson

**Directrice de développement Grands Donateurs –
Fondation HEC**

« Nous sommes sur des métiers qui s'ouvrent à des personnes ayant acquis une expertise dans d'autres milieux. (...) Cela peut être un atout d'avoir connu l'environnement du secteur marchand ».

Sortie de l'école HEC en 1994, Delphine Colson a commencé par créer sa société de conseil aux entreprises dans la communication en mécénat de marketing sportif. Elle est ensuite partie aux Etats-Unis pour occuper un poste d'organisation d'événements de levée de fonds à New York. Depuis 2009, elle occupe le poste de directeur de développement Grands Donateurs au sein de la fondation HEC.

Ses missions s'orchestrent autour de la relation avec le donateur. La première étape consiste à identifier les anciens élèves susceptibles de donner. « On a l'annuaire des anciens, et également la presse pour mener une veille. Nous nous appuyons également sur le réseau des ambassadeurs pour faciliter la mise en relation ». Delphine Colson définit ensuite une stratégie d'approche, qui détermine à la fois les personnes à contacter et le contenu de l'accroche. Une fois le premier rendez-vous effectué (durant lequel le projet est présenté), son rôle consiste à accompagner le donateur dans sa démarche et sa contribution. Le don se fait rarement dès le premier entretien. « Il peut y avoir 5-6 étapes, mais en règle générale, dans le fundraising, il faut en compter 7. Il faut plusieurs rendez-vous pour que la personne accepte de donner à l'organisation le montant visé : ça se fait rarement du 1^{er} coup. Il faut les suivre et les informer, les inviter à participer à certains événements. ». Souvent, Delphine Colson est amenée à présenter les différents projets de la fondation, l'équipe en charge du dossier, les ambassadeurs, de manière à gagner la confiance de l'interlocuteur et lui donner envie d'adhérer à la cause. Enfin, lorsque le don est effectif, elle doit veiller à ce que le donateur soit reconnu et s'assurer de sa satisfaction à l'égard des actions mises en œuvre avec son argent.

De son point de vue, aimer le contact humain est primordial pour réussir dans ce métier. Le poste de responsable Grands Donateurs relève davantage des techniques commerciales que des techniques marketing car « Nous sommes souvent en représentation avec des personnes de haut niveau, ce qui nécessite d'avoir le sens de la répartie, d'être tenace, de savoir argumenter et convaincre, d'avoir du discernement pour proportionner l'information en fonction de l'interlocuteur et ainsi adapter son discours. ». Chaque grand donateur doit être

considéré comme unique. Et pour convaincre chacun, l'entretien se prépare. Il est indispensable de travailler en amont l'accroche qui va orienter le contenu de l'entretien avec un prospect. Une préparation sur-mesure, adaptée au niveau de don potentiel, peut s'avérer déterminante. « Il faut savoir préparer en amont les rendez-vous, savoir se fixer les objectifs, faire des recherches sur la personne pour trouver la meilleure accroche et susciter son intérêt. ». Enfin, la rigueur est également nécessaire, chaque détail pouvant s'avérer important dans l'accompagnement d'un grand donateur.

Delphine Colson estime que le métier de responsable Grands Donateurs est un métier d'avenir qui offrira des opportunités d'évolutions intéressantes, dans un contexte où les organismes se structurent progressivement. Selon elle, l'accompagnement personnalisé de grands donateurs prendra de plus en plus d'importance dans le secteur. « Les métiers s'ouvrent à des personnes ayant acquis une expertise dans d'autres milieux. C'est un secteur qui recrute et qui manque de profils adaptés et cela peut être un atout d'avoir connu l'environnement du secteur marchand. ».

■ Caroline Pottier

Délégué relations Grands Donateurs – Institut Pasteur

« Nous travaillons main dans la main avec le donateur. On fait du sur-mesure. »

Diplômée d'une formation DUT techniques de commercialisation, Caroline Pottier est entrée à l'Institut Pasteur en 1989 pour s'occuper dans un premier temps de la collecte de fonds auprès des entreprises. En 1999, elle a initié la mise en place d'un poste dédié aux grands donateurs, suite à sa participation à un congrès sur la philanthropie à Montréal, dans un pays où la collecte de fonds auprès de cette cible apparaissait comme plus structurée, mais aussi en réaction aux besoins croissants identifiés. Les missions relevant du responsable Grands Donateurs se sont développées naturellement à partir des demandes explicites ou implicites des grands donateurs, « avec un fort soutien de l'Institut, de ses directions, et parfois en réactivité aux événements. Je n'ai pas suivi de formation spécifique grands donateurs ».

Si la finalité de son poste consiste à collecter des fonds, son objectif vise d'abord à montrer au grand donateur qu'il est un partenaire à part entière des chercheurs, en lui donnant notamment de la transparence sur les actions financées grâce à sa contribution. « On travaille main dans la main avec le donateur. Le donateur est fier d'aller voir le laboratoire de recherche qui fonctionne grâce à ses dons, et de constater

les progrès réalisés ». L'objectif est donc de donner de la visibilité au donateur sur le retour à la suite de son don et de lui faire savoir qu'il dispose d'une relation privilégiée avec un interlocuteur dédié et identifié. La mission de Caroline Pottier : renforcer le lien entre le donateur et l'Institut Pasteur et être à l'écoute de ses attentes. Elle facilite la mise en relation et occupe le rôle d'intermédiaire entre les deux acteurs principaux que sont le chercheur de l'Institut et le donateur. *« Nous sommes des intermédiaires entre le chercheur et le donateur. Nous déployons des outils pour distinguer le grand donateur et valoriser son statut ».*

Lors des entretiens avec les donateurs, elle s'applique à instaurer une relation de confiance avec ces derniers. *« Notre capital, c'est le donateur. On fait du "sur-mesure" et la notion de qualité est extrêmement importante dans notre métier. ».* Dans cette optique et parce que *« c'est essentiel pour l'image de l'Institut Pasteur »*, tout est mis en place pour développer la proximité avec le grand donateur, on s'attache notamment tout particulièrement à être à son écoute et nous nous assurons que toutes les questions posées reçoivent bien des réponses. La rigueur est une qualité indispensable pour que l'acte du don et la relation qui en découle se déroule au mieux. *« Il faut de la rigueur dans le suivi et le contenu des réponses qu'on apporte aux questions des donateurs. ».*

Ainsi, la capacité à convaincre doit nécessairement s'accompagner d'une maturité professionnelle et d'un sens avéré du

discernement pour comprendre la demande du donateur. *« Il faut avoir de l'empathie car les gens s'appuient souvent sur leur vie pour expliquer leur choix, il faut avoir une sensibilité et une ouverture à l'autre pour distinguer ce qui est dit, mais également ce qui ne l'est pas ».*

Enfin, au niveau des perspectives d'avenir du poste, Caroline Pottier se montre optimiste. *« Il y a une telle concurrence autour de la collecte, a fortiori sur le créneau grands donateurs que les associations sont obligées de se doter d'un responsable dédié pour répondre aux attentes de cette cible ».* Pour postuler à ce type de poste, elle estime que cela requiert des connaissances techniques : marketing direct et gestion de la base de données et surtout certaines qualités telles une bonne culture générale, (notamment une bonne culture économique pour être à même d'échanger avec des interlocuteurs avertis), bien connaître les leviers fiscaux, avoir un bon relationnel, une grande capacité d'adaptation aux différents publics que l'on côtoie, un excellent rédactionnel, et enfin, une bonne connaissance des règles du savoir vivre et des codes sociaux à respecter pour être bien en phase avec le grand donateur. Elle conseille d'être ouvert, d'apprendre de ses expériences et de savoir se remettre en question. Enfin, un dernier conseil. *« Dans le secteur de la collecte, on n'a pas toujours les moyens d'une entreprise marchande, on a des tâches transversales qui ne sont pas toujours dans notre fiche de poste et on doit alors savoir s'adapter. ».*

N°3 - RESPONSABLE MARKETING DIRECT

RESPONSABLE MARKETING, DIRECTEUR MARKETING DIRECT,
RESPONSABLE DE LA COLLECTE DE FONDS, RESPONSABLE DU FOND ANNUEL,
CHARGÉ DE MARKETING DIRECT, CHARGÉ DE LA COLLECTE DE FONDS

Le responsable marketing direct a pour mission de procéder à la planification, au lancement et à la gestion de campagnes de recrutement ou de fidélisation des donateurs pour collecter des fonds et financer les missions de son organisation.



Cadre confirmé : entre 35 à 60 K€.

Les fourchettes de rémunération sont données à titre indicatif.

Le niveau pratiqué dépend du nombre d'années d'expérience dans le domaine du marketing direct dans le secteur non marchand ou marchand, du niveau de responsabilité occupé, de la taille de l'OSBL, de son secteur (culture, enseignement supérieur, solidarité, environnement, santé), mais aussi de la politique salariale de chaque OSBL.

Qui recrute ?

■ Tous les organismes sans but lucratif (OSBL) ou structure d'intérêt général susceptible de recevoir des dons qui cherchent à développer leurs ressources auprès d'un large public.

■ Historiquement présents dans les organisations relevant de la Solidarité, ces postes se développent dans l'Enseignement Supérieur et émergent également dans la Culture et la Santé.

Rattachement hiérarchique

- Directeur du développement (des ressources)
- Directeur de la recherche de fonds et de la communication
- Directeur Général/Délégué Général

Relations fonctionnelles

En interne :

- Direction éditoriale/
Direction de la communication (directeur de la communication, chargé de communication...)
- Direction du marketing (directeur du marketing, chargé de marketing, chargé d'études statistiques, chargé de la base de données...)
- Direction de la fabrication (chef de fabrication, chargé de fabrication...)
- Services supports : ressources humaines, services administratifs et financiers, contrôle de gestion, DSI...

■ Acteurs de terrain, opérationnels (chercheurs, directeurs de programme, responsable desk ou chargé(e) du suivi des programmes humanitaires...)

En externe :

- Prestataires : agences de conseil en *fundraising* (collecte de fonds), agences de communication, broker de fichiers, call center, agences de *street fundraising*, imprimeurs, graphistes, concepteurs rédacteurs, routeurs...
- Régies publicitaires : annonces, presse...

■ LE POSTE

Activités principales

Élaboration des campagnes de marketing direct (publipostage, street marketing, e-publipostage, télémarketing, médias)

- Elaborer le plan annuel de marketing direct et son budget, en accord avec le Responsable du développement des ressources, en cohérence avec la stratégie de l'organisation.
- Construire le cahier des charges, préparer le budget, définir le prix des prestations et la méthodologie de la campagne en élaboration.
- Assurer la mise en œuvre des plans de sollicitation validés par le Conseil d'Administration (campagnes d'appel aux dons, bulletin d'information des donateurs...).
- Déterminer l'offre : choix des thématiques, élaboration des messages (ou accompagnement des concepteurs rédacteurs en cas de sous-traitance), définition des grilles de niveaux de dons.
- Etablir un plan de fichiers de prospection afin de repérer et prospecter de nouveaux donateurs en lien avec la cellule statistique (en interne ou en externe).
- Veiller à l'optimisation et à la pertinence des canaux proposés au regard de la cible de donateurs dans une optique d'optimisation.

Gestion de la base de données tout au long des campagnes (interne ou sous-traité)

- Segmenter la base de donateurs (ou superviser la segmentation) afin d'adapter le profil de la cible au thème de chaque campagne.
- Analyser et réaliser des statistiques prévisionnelles et de résultats sur la base de données.
- Actualiser (ou faire actualiser) la base de données au terme de chaque campagne afin d'assurer l'optimisation permanente de l'outil (efficacité, actualisation, fiabilité de l'outil).

Pilotage des campagnes

- Collaborer régulièrement en interne avec les autres directions, afin de mutualiser les ressources, de valider le(s) projet(s) et afin de renforcer la visibilité des actions mises en place.
- Suivre, coordonner et s'assurer de la bonne réalisation des étapes au fil de l'avancée de la campagne, souvent en lien avec les responsables du projet des agences de conseil en *fundraising* (collecte de fonds).

- Animer, coordonner, superviser l'ensemble des prestataires concernés par la mise en œuvre du plan d'action (graphistes, pigistes, call center, imprimeurs, street marketing...).
- Entretenir des relations fiables avec les donneurs d'ordres en interne pour convaincre sur les moyens humains et financiers nécessaires à la bonne mise en œuvre de la campagne.
- Communiquer et informer en interne sur les étapes de la campagne jusqu'à la restitution finale des résultats.
- Développer une veille régulière afin d'avoir une connaissance permanente des pratiques et actions menées dans les différents organismes sans but lucratif.

Suivi et accompagnement des résultats de la campagne

- Mettre en place et assurer un reporting régulier (tableaux de bord) et/ou présenter les principaux résultats de la campagne en interne.
- Veiller au traitement rapide des dons, à leur gestion administrative (paiement, reçus fiscaux, changements d'adresse, de domiciliation bancaire...).
- Superviser les relations avec les donateurs pour s'assurer du bon traitement des demandes d'informations complémentaires et de la concrétisation des promesses de participation et/ou des réclamations.
- Contrôler la réalisation des objectifs de la campagne initialement fixés : suivi d'indicateurs de performances (taux de retour, niveaux des dons...) et maîtrise des coûts.

Activités éventuelles

Le responsable marketing direct peut être amené à :

- répondre aux questions diverses sur l'organisation émanant de donateurs potentiels et suivre parfois personnellement certains grands donateurs. Il occupe à ce titre les missions du responsable Grands Donateurs.
- encadrer une équipe de chargés de marketing, et devient, à ce titre, en charge du recrutement, de l'animation et de la motivation de ses proches collaborateurs.
- élaborer les outils de communication (papier ou web) à destination des donateurs. A ce titre, il peut gérer le journal des donateurs et en animer le Comité de rédaction, mais aussi développer des brochures et dépliants promotionnels, assurer le suivi et l'animation des contenus du site web. Véritable rédacteur en chef, il doit alors mettre en place le contenu des documents écrits, briefer les pigistes et concevoir les mises en page. Cette mission s'effectue en concertation avec le service de la communication.

MARKETING DIRECT

Variabilité des activités

L'activité du responsable du marketing direct varie selon plusieurs critères.

- **Les temps forts.** Le responsable marketing direct est soumis à une activité continue, ponctuée des temps forts (Noël, Pâques) qui peuvent le solliciter intensément.
- **Le choix de l'organisme sans but lucratif d'internaliser ou non les campagnes.** Le responsable marketing direct peut être amené soit à superviser des agences spécialisées en marketing direct, soit à mener une campagne avec des ressources principalement internalisées suivant l'organisation interne de son OSBL. Lorsque la campagne fait intervenir des acteurs extérieurs, il est amené à coordonner et superviser une multitude de prestataires comme par exemple des brokers de fichier, des imprimeurs, des agences de conseil, des pigistes-rédacteurs, des graphistes, des web masters...
- **Structuration du suivi du donateur au regard du niveau de don :** le responsable marketing direct, dont les missions sont traditionnellement consacrées à la mise en place et l'analyse des campagnes marketing, peut parfois être amené à conseiller et accompagner des grands donateurs (sur un niveau de don défini) en l'absence d'un poste dédié dans l'organisation.

■ LE PROFIL

Diplômes requis

- Niveau Bac +5
- Le poste peut être ouvert à un niveau Bac +3 avec expérience, selon la taille de la structure et selon la structuration de l'équipe.
- École de management
- Diplôme de marketing, orientation analyse de données
- Ecole/diplôme d'études statistiques, option ou orientation marketing, diplôme de Mathématiques Appliquées et Sciences Sociales

Durée d'expérience

Dans le milieu du non marchand, le poste de responsable marketing direct requiert au minimum 5 années d'expérience professionnelle dans le domaine du marketing.

Une expérience en agence spécialisée dans le *fundraising* (collecte de fonds) est un atout.

Les postes de Chargés de marketing direct, Assistant marketing, Statisticiens, ou encore Chargé d'études sont davantage ouverts aux jeunes diplômés.

Compétences techniques

- Une bonne compréhension de la stratégie générale de l'OSBL est requise afin de la décliner avec efficacité dans le marketing direct.
- Bonne connaissance du milieu des OSBL, du *fundraising* (collecte de fonds) et de ses acteurs (agences de conseil en marketing direct, brokers de fichiers, centres d'appels téléphoniques, sociétés de street marketing, imprimeurs, hébergeurs de base de données...).
- Excellente culture des chiffres et bonne connaissance des outils du marketing direct : gestion de base de données, techniques statistiques (segmentation, ciblage du public, typologie), construction des argumentaires, élaboration d'un plan stratégique marketing...
- Capacité à conduire les campagnes marketing (rédaction du cahier des charges, choix des prestataires, suivi et vérification des livrables).
- Capacités rédactionnelles et pédagogie afin de se faire comprendre du plus grand nombre et de publics variés.
- Bonne connaissance de maintenance des bases de données des donateurs : savoir identifier et gérer les indicateurs de performance des campagnes marketing (rafraîchissement des coordonnées, gestion des plaintes, taux de retour...), faire évoluer ses fonctionnalités et ses indicateurs pour l'adapter efficacement à la cible (tableau de bords).
- Capacité à animer les briefs de prestataires divers, sur le thème et la méthodologie employée pour la campagne.
- Capacité à encadrer de façon opérationnelle tout type de prestataires (brokers de fichier, agences de conseil en marketing, agences de conseil-rédacteur, imprimeurs...).
- Maîtrise du planning et des délais relevant de la chaîne de création d'une campagne.
- Très bon esprit d'analyse marketing, de synthèse et de conseil afin de favoriser le reporting et les recommandations, d'adapter efficacement la stratégie de la prochaine campagne (analyse des retours et enseignements, évolution des contenus et de la forme des messages, les cibles concernées, les visuels...).

Traits de personnalité

- Rigueur pour gérer et suivre chaque campagne, pour conduire un suivi précis auprès de chacun des donateurs (envoi du reçu fiscal, envoi du dernier don, retour d'information sur le projet soutenu).
- Une sensibilité, un attrait pour les causes défendues par le secteur non marchand.

- Curiosité pour mener une veille régulière des campagnes marketing menées par les autres organisations sans but lucratif pour s'appuyer sur de nouvelles idées, pour entretenir ses connaissances et son niveau d'information sur l'actualité.
- Fort esprit de créativité et d'innovation pour ajuster le thème de la campagne aux préoccupations des donateurs, pour trouver les mots et le visuel qui les sensibilisent, donner à la démarche une ligne de démarcation face à la concurrence permettant d'atteindre les objectifs.
- Diplomatie pour défendre l'intérêt des projets de campagne à mener, notamment auprès des décideurs de l'OSBL et des acteurs de terrain.
- Sens de la persuasion et de la négociation pour défendre les projets marketing, sensibiliser les partenaires internes ou externes à la démarche, trouver des financements.
- Esprit orienté « clients », pour se rendre disponible et se montrer réactif face aux questions des donateurs, les informer, anticiper et capter leurs attentes.
- Forte autonomie pour prendre les décisions rapidement et efficacement dans le but d'organiser et animer les réunions aussi bien avec des interlocuteurs au sein même de l'organisation qu'avec des prestataires extérieures à l'organisation.

■ LA MOBILITÉ ASCENDANTE OU TRANSVERSALE

Postes précédents

- Responsable de marketing direct dans un secteur mettant en pratique des techniques communes (VPC, Presse...).
- Chargé de marketing/Chef de produit.
- Chargé d'études marketing.
- Chargé de traitement statistique (et base de données).
- Chargé de communication.
- Responsable de clientèle dans une agence de marketing direct.

Évolutions professionnelles

- Responsable partenariats entreprise/Responsable du mécénat.
- Responsable Grands Donateurs.
- Responsable marketing direct dans le secteur marchand.
- Directeur du développement (des ressources).

Exemple d'offre

■ Responsable marketing direct H/F

35 K€ à 43 K€/an

Travaillez pour de grandes avancées dans le domaine de la recherche ! Notre Fondation reconnue d'utilité publique associe un des plus grands Centres de recherche français et en Europe et un Hôpital de pointe, pionnier dans de nombreux traitements. Elle rassemble aujourd'hui plus de 4 000 chercheurs, médecins et soignants et assure la diffusion nationale et internationale des innovations médicales. La Fondation bénéficie de la générosité du public par des dons, legs et mécénats. Compte tenu des défis de recherche, elle a de grandes ambitions en collecte de fonds. Poste et missions : Au sein de la Direction communication et collecte de fonds, et plus particulièrement de l'équipe en charge du marketing opérationnel, vous supervisez la fidélisation et le recrutement des donateurs de la Fondation. Vous travaillez en amont sur la conception des campagnes de collecte en multi-canal et multi-cible, imaginez des offres inspirantes et efficaces, réfléchissez aux meilleurs ciblage et aux messages les plus pertinents. Puis vous pilotez et implémentez les opérations, à l'aide de prestataires. En fonction de vos analyses des résultats et performances vous proposez des axes d'amélioration. Vous êtes responsable de la gestion et de l'optimisation de la base de données donateurs. Vous améliorez les outils d'analyse et tableaux de bord. Aussi, vous avez un rôle important en matière de développement : vous mettez en place d'ailleurs une veille du marché, vous analysez les tendances et vous identifiez ainsi de nouvelles opportunités. Enfin, vous pilotez des chantiers thématiques porteurs, de la réflexion à la mise en œuvre. Profil : Votre expérience de plusieurs années en marketing direct acquise dans le secteur de la presse ou de la VPC, ou bien dans le monde caritatif, en association ou en agence, vous confère une légitimité et une compétence reconnue. Evidemment, vous maîtrisez l'ensemble de la chaîne, jusqu'au suivi de production, et l'analyse statistique. De tempérament entrepreneur, vous êtes reconnu pour vos prises d'initiatives. Opérationnel, vous prenez le temps de la réflexion. Vous aimez le développement et travailler en équipe.

Source : Apec

Exemple d'offre

■ Responsable marketing H/F 40 K€ à 45 K€/an

Notre Organisation de Solidarité Internationale a plus de 60 ans d'expérience au service de l'enfance. Dans le cadre de sa croissance, notre bureau Français composé d'une quinzaine de salariés, recherche son Responsable Marketing.

Poste et missions : Rattaché(e) à la directrice nationale, vous définissez et coordonnez la mise en œuvre de la stratégie de collecte de fonds off line et on line auprès du grand public. Vous assurez la définition du contenu de nos messages d'appel à dons et la coordination des prestataires pour en assurer la réalisation. Vous assurez l'optimisation des campagnes de collecte en cours et vous veillez à rester informé(e) des nouveaux outils de collecte au sein du milieu associatif afin de développer le recrutement de donateurs via différents canaux, avec un message adapté selon le canal et le public ciblé. Vous gérez la mise en place et l'analyse des tableaux de bord de résultats des campagnes et assurez le suivi budgétaire des opérations marketing. Vous encadrez 3 chargées de marketing et travaillez le cas échéant en partenariat avec des agences conseil.

Profil : Expériences : Vous avez une solide expérience professionnelle de 6 ans minimum en marketing B to C. Une expérience équivalente de « fundraiser » [collecteur de fonds] dans une association ou fondation serait un plus. Vous avez une formation supérieure en Marketing et Communication, ou vous êtes diplômé(e) d'une Ecole de Commerce. Vous êtes pragmatique, dynamique et volontaire et vous souhaitez mettre votre expérience au service d'une action humanitaire. Langues : Anglais courant impératif/environnement international. Qualité : Autonome, doté d'un état d'esprit positif et ouvert, le Responsable Marketing sera force de propositions. Rigueur, organisation et réelles qualités de management sont indispensables pour réussir dans ce poste.

Source : Apec

Exemple d'offre

■ Responsable marketing direct H/F

Sous l'autorité de la Direction du développement des Ressources, le/la responsable marketing direct met en place les opérations de collecte de fonds. Il/elle est force de proposition en stratégie, et chargé également d'établir les tableaux des résultats, du suivi des campagnes, de la prévision et de l'estimation des retombées économiques.

- Etant en charge des budgets, il a des objectifs de collecte pour chaque entité et met tout en œuvre pour y parvenir ;

- Etablit le plan annuel des collectes par publipostage et différents types de collectes avec les différentes entités concernées et veille au respect des plannings ;

- Met à disposition des entités les moyens nécessaires à la réalisation des opérations de marketing direct (environ 50 campagnes par an au total) ;

- Travaille quotidiennement sur les bases de données hébergées chez les prestataires ;

- Etablit les plans fichiers de prospection en fonctions des résultats ;

- Analyse les résultats de chaque opération de publipostage : participe aux études quali/quantitative, compile les données de la base de données afin d'établir des résultats hebdomadaires ou mensuels ;

- Participe à l'élaboration des budgets de marketing direct pour chaque entité et préconise des solutions pour les atteindre ;

- Il prépare et exécute l'intégralité de l'envoi des campagnes : briefing avec l'agence, en exposant clairement le contexte et les résultats en cours ou passés, l'enjeu de l'opération. –

Bac +4. Bonne maîtrise informatique, notamment celle des systèmes d'hébergement des bases de données. Goût des chiffres. Meticuleux, organisé, sens du détail, capacité d'analyse. Qualités relationnelles : qualité d'écoute, goût du travail en équipe.

CDI.

Source : AFF

■ TÉMOIGNAGE

■ Olivier Loock

Directeur adjoint de la recherche de fonds et de la communication – Les petits frères des Pauvres

« Savoir convaincre est essentiel pour réussir dans ce métier »

Diplômé d'une école de commerce, Olivier Loock est rentré dans le milieu associatif au tout début de sa carrière professionnelle. *« J'ai commencé à travailler pendant mon service militaire. J'ai eu l'opportunité de faire mon service militaire dans le civil. Une association cherchait un spécialiste dans le marketing, diplômé d'une école de commerce. J'ai donc postulé et j'ai fait de la collecte de fonds pour cette association pendant 10 mois. »* Même si, de son propre aveu, il ne pensait pas forcément travailler au sein du milieu associatif lorsqu'il était étudiant, il a trouvé cette première expérience particulièrement intéressante, et s'est finalement décidé à poursuivre l'aventure. Il a dû pour cela quitter le Nord et s'installer à Paris, où se situent la plupart des opportunités. Il a alors intégré l'Association Française des Diabétiques sur un poste de chargé de communication, au sein duquel il développait également des actions de collecte de fonds. Après une parenthèse significative en tant que chef de publicité au Figaro, il a intégré l'association « les petits frères des Pauvres » en 2001, association caritative fondée en 1946 qui accompagne, dans une relation fraternelle, des personnes en priorité de plus de 50 ans, souffrant de solitude, d'exclusion ou de maladies graves. Entré en tant que responsable marketing direct, il est devenu adjoint du directeur de la recherche de fonds en 2005 et depuis 2007, occupe le poste de directeur adjoint de la recherche de fonds et de la communication.

Au-delà de son rôle lié à la communication et de représentation auprès de certaines organisations, il est chargé de conduire les campagnes de marketing direct. Chacune d'entre elles a un objectif défini : la campagne de recrutement des nouveaux donateurs, la campagne de fidélisation, la campagne de réactivation (auprès des donateurs inactifs) et enfin la campagne de consolidation auprès de ceux qui ont déjà effectué leur premier don pour l'association. Son travail s'orchestre autour de ces temps forts de l'année. Son rôle consiste alors à accompagner les agences de *fundraising* (collecte de fonds) sélectionnées pour mener les campagnes. Que ce soit dans la définition du budget et des plannings, ou la restitution des résultats, il intervient à chaque étape. Il est également amené à rédiger certains argumentaires, à superviser la mise en place du plan fichier, ou encore à briefer les téléacteurs pour s'assurer que les argumentaires de relance téléphonique soient compris... Toutes

ces phases de travail exigent de la rigueur pour adapter les messages, les outils et s'adresser aux bonnes personnes, et cela d'autant plus que les associations s'orientent de plus en plus vers du multi-canal. *« Nous faisons pour l'instant régulièrement des envois postaux suivis de relances téléphoniques. Mais nous réfléchissons maintenant à la manière de compléter ces différentes étapes par du e-mailings. Nous sommes en phase de test, et il faudra probablement utiliser davantage les réseaux sociaux à l'avenir. »*

En plus de cette rigueur, un responsable marketing direct doit également connaître les techniques commerciales orales et écrites. *« Il faut avoir le sens du commercial. On vend l'association qu'on représente. Il m'est arrivé de recevoir une dame qui voulait donner une grosse somme d'argent à des associations. Elle a frappé à notre porte et m'a demandé de présenter les actions de l'association. Je devais donc bien présenter notre association et nos missions pour lui donner envie de soutenir la cause que nous défendons. C'est la même chose dans les mailings : il faut trouver les messages les plus pertinents pour donner l'envie de faire un don. »* Le pilotage du projet exige pour sa part de la réactivité pour réadapter parfois le message ou faire face plus généralement à des imprévus. Au vu du nombre important d'acteurs qui contribuent à la réalisation de la campagne, il s'agit également de savoir les motiver, les entraîner pour faire ressortir le meilleur d'eux-mêmes, et de ne pas hésiter à faire preuve de sens tactique pour coordonner au mieux les actions des prestataires. Enfin, ce métier qui nécessite beaucoup d'énergie, nécessite aussi de prendre du recul face aux résultats réalisés et de relativiser. *« Il faut se montrer combatif car il faut recommencer à piloter plusieurs campagnes de levée de fonds chaque année. Et toutes les opérations ne peuvent pas toujours réussir à la hauteur des attentes initiales. »*

Au cours des dernières années, deux données ont fondamentalement redimensionné le milieu du *fundraising* (levée de fonds) de son point de vue. Il y a d'abord la forte concurrence entre OSBL pour lever les fonds. *« Cette concurrence accrue est terrible. Il faut être de plus en plus pointu dans la relation avec les donateurs, il faut prouver que le don chez nous sera le plus approprié »*. Par ailleurs, l'arrivée du digital offre davantage de possibilités pour prospecter et pour donner une plus large visibilité aux associations. *« Les réseaux sociaux s'imposent comme un autre moyen de donner une visibilité et de la transparence sur les actions que nous menons avec l'argent des donateurs. La vidéo prend par exemple une grande ampleur sur Internet. Nous avons réussi en 2 ans à doubler la collecte digitale. Nous répondons ainsi à un souhait des donateurs qui veulent donner plus rapidement. »*

■ Christian Wintenberger

Responsable marketing direct – Secours Catholique

« Etre responsable marketing direct dans le milieu l'associatif, c'est l'assurance de ne jamais s'ennuyer. »

Diplômé de l'Ecole des Cadres, Christian Wintenberger, 40 ans, a commencé à travailler au sein de plusieurs instituts de sondages en tant que chargé d'études, puis a enchaîné avec une expérience de commercial. De son propre aveu, il a intégré le milieu associatif « *un peu par hasard* », et se rappelle même avoir hésité avant de décider d'y rentrer en 2002. Aujourd'hui, il ne regrette pas et pense même que cette expérience sera un atout pour un éventuel retour dans le secteur marchand. « *Au début, j'avais peur qu'une expérience dans le monde associatif appauvrisse mon CV, mais je crois maintenant que c'est un atout car le secteur marchand reconnaît les vraies compétences du secteur.* »

Les étapes qui composent la dizaine de campagnes annuelles conduisent Christian Wintenberger à définir en équipe le thème et l'argumentaire de chaque campagne, prendre en charge le choix de la forme des mailings jusqu'à la gestion de leur mise sous pli, assurer la gestion du fichier, la segmentation du public de donateurs, le suivi du terrain et l'analyse des résultats. Il est amené à travailler avec une multitude d'acteurs dans des domaines très diversifiés (brokers de fichiers, imprimeurs, call center, agences de communication, rédacteurs conseil...). Si aujourd'hui ces campagnes s'orchestrent principalement autour des envois postaux et de la relance téléphonique, l'avenir passe nécessairement de plus en plus par le multi-canal, notamment par Internet. « *Je travaille actuellement sur des supports papier, mais il y a aussi Internet que l'on développe de plus en plus. Pour l'instant, ça consiste à développer un espace de donateurs, à optimiser le cheminement de l'internaute pour l'inci-*

ter à se rendre sur la page de dons, mais aussi à mettre en place une stratégie de communication et de sollicitation directe par des relances e-mailing via les adresses e-mails. Avant, il n'y avait pas d'enjeu important via Internet. Aujourd'hui tout le monde expérimente cet outil, et commence à identifier les bonnes pratiques. »

La professionnalisation des pratiques du *fundraising* (collecte de fonds) qu'il observe depuis maintenant plusieurs années renforce le niveau de compétences exigé dans le métier. Si la nécessité d'avoir des salariés dans une association n'est pas toujours comprise, elle est pour lui évidente : il est indispensable de compter sur le travail de professionnels, ne serait-ce que par respect pour l'argent collecté. Pour lui, un professionnel du marketing direct doit avoir le sens du commercial. Il s'agit de savoir convaincre et de se différencier dans les campagnes de mailings pour mieux « vendre » les actions de sa structure.

Ce qu'il apprécie par dessus tout dans son métier, c'est la nécessité d'innover à chaque campagne, avec ce besoin de trouver l'idée qui permettra à l'association de se démarquer. Chaque campagne est pour lui une occasion d'aller plus loin, de capitaliser sur les réussites et d'apprendre des échecs. Il ne s'ennuie jamais, car il y a toujours quelque chose de motivant à faire. Bien entendu, travailler pour une cause, pour un monde meilleur, apporte une satisfaction primordiale. C'est aussi pour cette raison qu'il recommanderait ce métier. Ses conseils : garder toujours une certaine curiosité sur son environnement et savoir se remettre en cause pour rebondir, deux qualités importantes pour réussir. « *Il faut savoir ce qu'il se fait ailleurs pour l'appliquer et le réadapter, être ouvert pour voir ce qu'il se passe ailleurs aussi bien dans le secteur marchand que non marchand, être à l'affût de tout. Chaque fois que je reçois un mailing chez moi, je regarde dans quelle mesure ça peut me servir : il faut avoir un esprit de chercheur !* ».

N°4 - RESPONSABLE MÉCÉNAT/ PARTENARIATS ENTREPRISES

RESPONSABLE MÉCÉNAT (DÉNOMINATION D'AVANTAGE UTILISÉE
DANS LA CULTURE),
RESPONSABLE PARTENARIATS ENTREPRISES

Le responsable Mécénat/partenariats entreprises renforce le développement des ressources de son organisation en élaborant et mettant en œuvre des partenariats stratégiques de mécénat ou de parrainage avec des entreprises partenaires.



Cadre confirmé : entre 35 et 65 K€.

Les fourchettes de rémunération sont données à titre indicatif.

Le niveau pratiqué dépend du nombre d'années d'expérience, du niveau de responsabilité occupé, de la taille de l'organisme sans but lucratif. Elle dépend également sensiblement du domaine de l'organisation (culture, enseignement supérieur, caritatif, environnement, santé), et de la politique salariale de chaque OSBL.

Qui recrute ?

■ Organisme sans but lucratif (OSBL) : toute structure d'intérêt général susceptible de recevoir des dons des particuliers ou d'entreprises (organismes de solidarité, établissements d'enseignement supérieur et de recherche, établissements culturels). Ces postes sont également en développement dans le secteur hospitalier et dans les collectivités territoriales du fait de la réduction des financements publics.

Rattachement hiérarchique

- Directeur du développement (des ressources)
- Directeur de la recherche de fonds et de la communication
- Secrétaire Général
- Directeur des relations entreprises

Relations fonctionnelles

Interne :

- Direction de la communication (Directeur de la communication, chargé de communication...)
- Direction du marketing (Directeur du marketing, chargé de marketing, chargé d'études statistiques, chargé de la base de données...)
- Services supports : ressources humaines, services administratifs et financiers, contrôle de gestion...
- Direction des programmes : porteurs de projets, responsables de programmes, experts, enseignants-chercheurs...

Externe :

- Entreprises mécènes ou entreprises prospectées (Direction générale, Responsable RSE, Direction de la Communication, Direction marketing, Directeurs de centre de profit (*Business Unit*), Direction du développement durable, Direction des partenariats entreprises, Fondations d'entreprises, Direction des Ressources Humaines...)
- Agences de communication prestataires

■ LE POSTE

Activités principales

Définition de la stratégie de collecte de fonds auprès d'une cible d'entreprises

- En collaboration avec le Directeur du développement (de ressources), définir une stratégie auprès de la cible entreprises en cohérence avec la stratégie globale de développement des ressources en adéquation avec la vision et les projets mis en œuvre par l'OSBL.
- Jouer un rôle dans la création de l'offre à destination des entreprises, et ainsi être impliqué dans le montage des projets.
- Créer l'argumentaire en cohérence avec la stratégie de l'entreprise, définir les contreparties pour l'entreprise mécène ou partenaire, les avantages en termes de visibilité et d'image et en termes fiscaux.
- Définir les moyens à mettre en œuvre pour faciliter l'approche et cultiver la relation avec les entreprises partenaires ou potentiellement partenaires.

Définition de la cible de l'entreprise

- Définir les secteurs d'activité et/ou les types d'entreprises pertinentes à prospecter.
- Rechercher et centraliser l'ensemble des informations sur le marché et les entreprises à prospecter.
- Identifier l'interlocuteur dans l'entreprise (la fonction de l'interlocuteur pourra varier selon l'organigramme de l'entreprise).
- Recueillir l'ensemble des ressources documentaires utiles à l'identification et à la qualification de l'interlocuteur au sein de l'entreprise : ouvrages, web, articles...

Préparer, réaliser les rendez-vous et les analyser :

- Étudier l'ensemble des informations recueillies et valider leur contenu (fiabilité de l'information, recoupement entre les différentes sources d'informations...).
- Elaborer une trame de l'entretien pour cerner les points clés qui doivent être abordés, préparer l'argumentation sur les avantages pour l'entreprise (en termes de visibilité et d'attractivité, de cohésion interne, de responsabilité sociale...).
- Présenter et convaincre oralement sur la force de l'OSBL, sa structure, son rôle et les causes défendues.
- Analyser et synthétiser les informations résultant de l'entretien pour proposer des axes de partenariat lors d'autres entretiens éventuels.

Accompagner et suivre la relation avec l'entreprise/le mécène

- Discuter et cadrer les éléments du contrat de partenariat (négociation des termes du partenariat, du projet, des montants, du reporting).
- Gérer ou coordonner la partie administrative et juridique (cadre juridique et administratif du contrat) en lien avec la comptabilité.
- Contrôler et suivre le respect des engagements réciproques (avancement de projet, reporting, communication...), contrôler le traitement des dons.
- Répondre à toute demande technique concernant les actions de l'organisation.
- Assurer un suivi régulier des besoins exprimés par les entreprises en entretenant des relations directes avec chacune d'elles.
- Fidéliser l'entreprise en élaborant un plan d'actions et un programme de reconnaissance structurant la relation sur le long terme afin de fidéliser les partenaires.

Activités éventuelles

Le responsable partenariats entreprise/mécénat est parfois en charge des actions de communication à destination des entreprises. Il peut être amené à ce titre à gérer le magazine d'informations de l'OSBL qui leur est destiné et à en animer le comité de rédaction, mais aussi à développer des brochures et dépliants d'information, le suivi et l'animation des contenus des pages web dédiés à la cible.

Selon la taille de l'organisation et/ou du service de développement des ressources, l'activité du responsable partenariats entreprises est plus ou moins diversifiée. Dans une petite structure, le titulaire du poste devra prospecter, identifier et suivre lui-même la relation avec les entreprises, alors que dans un organisme davantage structuré, il sera accompagné d'un ou plusieurs chargés de recherche/*prospect researcher* qui mèneront avec lui l'étape de définition de la cible entreprise.

■ LE PROFIL

Diplômes requis

- Niveau Bac +5

PARTENARIATS ENTREPRISES

- Le poste peut être ouvert à un niveau Bac +3 avec expérience, selon la taille de la structure et selon la structuration de l'équipe.

Les disciplines de formations sont variées et ouvertes. L'accès est notamment possible pour les diplômés de :

- Ecole de Management
- IEP/Sciences Po
- Formations de Sciences Humaines

Durée d'expérience

Les postes de chargé/assistant de mécénat ou des partenariats entreprises sont généralement ouverts aux jeunes diplômés.

Le poste de responsable des partenariats entreprise/mécénat requiert plusieurs années d'expérience professionnelle (5 ans est souvent requis mais certaines structures recrutent à 3 ans d'expérience).

Une expérience dans le secteur marchand et une bonne connaissance du monde de l'entreprise sont un plus.

Compétences techniques

- Très bonne connaissance de l'organisme sans but lucratif, de ses actions et de son rôle afin d'être une force de proposition permanente et pertinente.
- Très bonne connaissance du monde de l'entreprise, de ses enjeux économiques, stratégiques et de ressources humaines.
- Maîtrise des techniques de négociation afin de convaincre le mécène ou le *prospect* de la nécessité, de la pertinence et de l'impact positif de sa contribution.
- Esprit d'analyse afin de transformer le besoin recueilli en cahier des charges pertinent, afin de faire émerger des propositions en cohérence avec le projet de l'entreprise.
- Maîtrise des techniques de conduite de l'entretien face à face avec un public de professionnels, devant lequel il convient de dégager une aisance relationnelle et un professionnalisme certain.
- Connaissance de l'anglais, tout particulièrement lorsque l'organisation prospecte des donateurs à l'international ou des grands groupes internationaux.
- Avoir une connaissance de la base de données pour identifier et qualifier le mécène est un plus.

Traits de personnalité

- Conviction et investissement personnel dans la cause de l'organisme sans but lucratif.
- Sens de la créativité pour proposer le projet fédérateur pertinent pour l'entreprise mécène et l'OSBL.
- Grandes capacités relationnelles et capacités à entretenir un réseau : connaissance personnelle du milieu des mécènes, des « ambassadeurs » les plus pertinents.
- Qualités d'écoute et empathie afin de prendre connaissance des attentes de l'entreprise, de son positionnement, de sa stratégie, et de bien comprendre son besoin.
- Force de persuasion pour valoriser la cause de l'organisation, montrer en quoi donner à l'organisation apportera pleine satisfaction, se démarquer des autres OSBL.
- Réactivité et disponibilité afin de répondre au mieux aux demandes des mécènes tout au long de la relation.
- Ténacité et persévérance, car l'obtention de dons peut s'inscrire dans des cycles très longs.
- Rigueur dans le suivi des dossiers pour apporter des réponses pertinentes dans les délais aux demandes des donateurs ou donateurs potentiels.

■ LA MOBILITÉ ASCENDANTE OU TRANSVERSALE

Postes précédents

- Responsable Grands Donateurs
- Chargé(e)/assistante de partenariat entreprise
- Chargé(e)/assistante de mécénat
- Chargé(e)/assistante de recherche
- Chargé(e)/assistante de communication

Évolutions professionnelles

- Directeur du développement (des ressources)
- Responsable/directeur Grands Donateurs
- Responsable grands comptes dans le secteur marchand (Banque...)
- Directeur de projet dans une fondation d'entreprise
- Délégué général de Fondation familiale ou de Fondation d'entreprise

Exemple d'offre

■ Responsable des Partenariats entreprises

Statut cadre 35 K€ environ selon expérience

Rattaché(e) au chantier Ressources Financières, vous serez chargé(e) d'animer et de développer les partenariats avec les grands groupes, de coordonner les actions nationales déclinées en régions avec le réseau des associations, tout comme les aider à développer leurs propres démarches de mécénat.

Missions prioritaires :

- Animer le réseau des grands partenaires de la Fédération et assurer leur fidélisation (suivi et proposition d'actions, développement du mécénat de compétences, transmission de l'information, reporting, actions de relations publiques...)
- Coordonner les actions mises en place par les associations locales dans le cadre des partenariats nationaux et être garant de leur bon fonctionnement.
- Être force de proposition vis à vis des partenaires, des prospects et du Mouvement pour imaginer et créer des synergies.
- Assurer le développement de nouveaux partenariats.
- Être proactif auprès des associations locales, en particulier en Ile de France, pour accompagner le développement de leurs démarches de mécénat.
- Participer à la réalisation des outils de communication vis à vis des partenaires et des prospects.

Bac +4 ou 5, formation universitaire ou école de commerce, avec au minimum 3 ans d'expérience.

Dynamisme, force de proposition, capacité à mobiliser un réseau interne, aisance relationnelle, diplomatie, sens de la négociation, rigueur. Connaissance du monde de l'entreprise. Intérêt pour la mission.

Source : AFF

Exemple d'offre

■ RESPONSABLE MECENAT (H/F)

38 K€ à 50 K€

L'école lance-t-elle une campagne de levée de fonds auprès des entreprises et de grands mécènes. Dans ce cadre, l'Institut recherche Un Responsable Mécénat (H/F). Rattaché(e) au Directeur du Développement, vous serez chargé(e) du lancement et de la planification de la campagne (Finalisation de l'argumentaire, Conception des Plans stratégiques (Plan de sollicitation, Plan de communication tous supports, Plan de reconnaissance), suivi des aspects juridiques et fiscaux... Vous assurez la sollicitation, la gestion et la communication (préparation des dossiers et rendez-vous, suivi des donateurs, communication interne, externe...). Vous êtes garant de l'encaissement des dons et de la reconnaissance (Mise en œuvre du plan de reconnaissance, Mise en œuvre du programme de fidélisation, Evénements de fin de campagne, Communication interne et media...). Vous surveillez la cohérence de ces actions au regard des autres sollicitations (campagne ISF, Taxe d'apprentissage...) La mission est accompagnée par un cabinet spécialisé en *fundraising*. Déplacements à prévoir.

Formation supérieure Bac +5 : ingénieur, école supérieure de commerce, IEP..., complétée par une formation en mécénat, vous justifiez d'une première expérience en *fundraising* de 3 ans au minimum. Vous justifiez d'une campagne de levée de fonds aboutie et réussie. La connaissance métier est primordiale. Maîtrise de l'anglais écrite et orale indispensable L'expérience des montages de partenariats de mécénat, et une pratique de la gestion de projets (gestion rigoureuse), une bonne connaissance du monde de l'entreprise, la connaissance du secteur de l'enseignement supérieur ou du domaine pédagogique de l'école serait un plus. Autonomie, aisance relationnelle (monter et gérer un Comité de campagne), sens aigu de la responsabilité, des objectifs et des délais sont vos atouts. Excellente capacité rédactionnelle.

Source : APEC

■ TÉMOIGNAGES

■ Fabienne Pouyadou

**Directrice des partenariats et de la communication –
Care France**

« J’ai découvert un univers qui correspondait mieux à mes valeurs et la collecte de fonds s’est imposée comme la voie logique vu mon parcours universitaire et mes compétences. »

Diplômée de l’ESG Paris, et après quelques années dans le secteur marchand, Fabienne Pouyadou a choisi le milieu associatif en 1994 pour intégrer un univers qui correspondait plus à ses valeurs, et la collecte de fonds s’est imposée comme le métier le plus naturel au regard de son profil commercial. Suivront quelques années en Angleterre, où le *fundraising* (la collecte de fonds) s’avère davantage structuré et ancré qu’en France. Cette expérience anglophone lui a permis de découvrir une nouvelle perspective sur le monde du non lucratif, à travers la problématique RSE (responsabilité sociale des entreprises) et mécénat vu de Londres. Revenue en France au début des années 2000, elle intègre Excel, l’une des principales agences de collecte de fonds, en tant que directrice de développement. Elle travaille depuis 2007 pour Care France, en tant que directrice des partenariats et de la communication.

Pour réussir ce parcours professionnel, Fabienne Pouyadou estime que son cursus d’école de commerce a été un atout. « Des formations types “école de commerce”, où on touche un peu à tout, permettent de s’adapter à des environnements divers et donnent les clés de l’autonomie ». De son point de vue, le métier de collecteur de fonds auprès des entreprises ne nécessite pas forcément de techniques spécifiques : la personnalité dimensionne la réussite. « Ce sont les qualités personnelles et relationnelles qui sont souvent déterminantes dans les relations avec les entreprises. Il faut comprendre les besoins et les enjeux des entreprises et trouver comment cela peut faire échos aux besoins de l’association. Il faut avoir du bon sens et avoir une approche pragmatique et une capacité à convaincre ».

Les compétences nécessaires s’orchestrent plus généralement autour de la relation avec les professionnels qui représentent une entreprise. Lors des entretiens avec les donateurs ou les *prospects*, le responsable partenariat entreprise doit faire preuve de réelles capacités d’écoute, d’empathie, voir de créativité. « La créativité, ça peut être un plus. Il faut proposer des idées aux entreprises pour définir le type de partenariats le mieux adapté entre la logique de l’entreprise et l’action de l’association ». Il faut savoir argumenter à l’oral comme à l’écrit, se montrer pertinent. Le travail se poursuit ensuite dans une gestion de suivi de dossier afin de fidéliser

l’entreprise mécène et s’exerce avec application et rigueur. « Quand on s’est engagé à fournir un reporting au mécène/partenaire, il faut savoir s’organiser pour que les choses soient prêtes dans les délais. On fait un reporting à chacune des entreprises sur les actions qu’on mène avec l’argent récolté. La fidélité des donateurs repose sur la qualité de ce suivi et la transparence sur les actions qu’on mène. C’est fondamental pour un responsable des partenariats ». Cet accompagnement nécessite de savoir animer le relationnel avec des donateurs, sans perdre de vue les objectifs de l’organisme comme de l’entreprise donatrice/partenaire. « C’est un métier proche de celui d’un commercial, ce n’est pas dévalorisant pour moi de le dire. On “vend” des programmes d’aides aux personnes en difficultés ».

Pour accéder au métier, Fabienne Pouyadou conseille d’élargir au maximum ses choix. « Il faut rester ouvert et pragmatique car il n’est pas nécessairement facile d’entrer. Mieux vaut être ouvert à tous types d’associations, de causes, voire de postes. Pour avoir des postes bien définis, il faut des structures d’une certaine taille, et ce n’est pas le cas de toutes les associations ». Une expérience en tant que bénévole est un bon moyen de voir si le milieu plaît, de comprendre les contraintes du secteur et de faire sa place. « Passer par du bénévolat est une bonne chose. Cela permet de faire la différence entre l’image qu’on en a et la réalité du terrain. Le bénévolat peut aider dans un CV, ça montre une curiosité et un niveau de connaissance sur le secteur ». Mais pour autant, Fabienne Pouyadou rappelle que, même si le secteur se structure, les postes à pourvoir sont peu fréquents. Si elle estime que la notoriété du *fundraising* (collecte de fonds) auprès du grand public peut encore s’améliorer, elle constate par ailleurs qu’il attire de plus en plus d’étudiants et de professionnels du secteur marchand. Et pour y rentrer, les contacts restent un sésame à privilégier : « Au delà du bénévolat qui permet de bonifier un CV, il faut se créer un réseau, rencontrer des associations via des événements par exemple, pour connaître les gens et les métiers. Au fil des années, j’ai vu arriver de plus en plus de gens avec des profils atypiques dans le secteur ».

■ Nathalie Coulon

**Responsable des partenariats et de la communication
– Orchestre de Paris**

« Le plus difficile c’est d’arriver à obtenir un premier poste de chargé de mécénat. On est sur des métiers qui plaisent beaucoup aux jeunes diplômés. »

Diplômée de l’École Supérieure de Commerce de Lille/Skema en 2003, Nathalie Coulon a intégré le secteur associatif dès

la fin de son « Master 2 Développement culturel de la Ville ». Les stages suivis pendant son cursus scolaire, son profil commercial et son appétence pour les enjeux du non lucratif l'ont naturellement conduit à choisir cette voie. En 2004, elle intègre l'Orchestre de Caen en tant que responsable mécénat et partenariats avec la mission de collecter des fonds mais aussi de sensibiliser les chefs d'entreprises au mécénat. Cette mission nécessitait déjà des compétences dans l'animation de réseaux, dans l'organisation et la présentation des projets. Elle décide ensuite de poursuivre son expérience en tant que responsable mécénat au sein du musée du Louvre de 2006 à 2009. *« Je devais rechercher des mécènes aux niveaux national, régional et international. Il était donc nécessaire d'avoir une force de conviction, de savoir présenter et porter les projets »*. Depuis 2009, elle occupe le poste de Responsable du mécénat et des relations entreprises au sein de l'orchestre de Paris.

Selon Nathalie Coulon, un poste de chargé de mécénat (comme un stage) est très recherché aujourd'hui par les générations intégrant le marché du travail. *« Pour la dernière offre de stage, j'ai reçu près de 400 candidatures »*. De son point de vue, pour augmenter ses chances, mieux vaut avoir réalisé des stages dans son cursus d'études supérieures, avoir une vie militante développée et pouvoir démontrer une bonne connaissance du secteur associatif. *« Il faut être passionné par le projet de l'association, être capable de*

transmettre cette passion. C'est un trait de caractère qu'il faut avoir ». Dans la pratique, le métier est très exigeant car les dossiers sont nombreux et variés. L'implication nécessaire est conséquente. *« Souvent il m'arrive de terminer tard le soir pour assurer les événements proposés à nos mécènes. Il faut aussi être présent à l'extérieur en allant à des conférences organisées par les mécènes ou à des petits déjeuners. C'est un réseau qu'il faut entretenir »*.

En termes de profil, une précédente expérience professionnelle dans une activité commerciale présente un réel atout. *« Il y a une partie commerciale dans mon métier. Il faut savoir convaincre, avoir une force de conviction et le sens de l'argumentation et de la négociation. Il s'agit également de faire preuve d'une certaine capacité de souplesse, de s'adapter à une demande et tout faire pour y répondre rapidement »*. Pour autant, la base du métier repose plus fondamentalement sur le contact humain et l'aisance relationnelle. *« Avoir un bon relationnel, c'est très important, avec une certaine capacité d'adaptation : il faut savoir parler à des publics très diversifiés. Personnellement, j'ai choisi ce métier parce que j'aime le contact humain »*. Enfin, une bonne méthode de travail, un sens de l'organisation et de la rigueur sont également nécessaires pour suivre correctement la relation avec les mécènes et pour s'assurer que les engagements de l'association sont effectués dans les délais. Chaque relation avec un mécène doit être considérée comme unique.

N°5 - RESPONSABLE LEGS

RESPONSABLE DU DÉVELOPPEMENT DES LEGS, RESPONSABLE DES RELATIONS AVEC LES TESTATEURS, RESPONSABLE LIBÉRALITÉS, CHARGÉ DE DÉVELOPPEMENT DES LEGS, CHARGÉ DES RELATIONS LEGS

Le responsable legs a pour mission de promouvoir le développement des legs auprès de testateurs potentiels manifestant un intérêt pour les causes défendues par l'organisation, et d'accompagner le testateur dans sa démarche en favorisant une relation personnalisée durable et sincère.



Cadre confirmé de 5 à 10 ans : 30 à 55 K€.

Cadre de plus de 10 ans d'expérience : 50 à 75 K€

Les fourchettes de rémunération sont données à titre indicatif.

Le niveau pratiqué dépend du nombre d'années d'expérience, du niveau de responsabilité occupé, de la taille de l'organisme, du domaine de l'organisme à but non lucratif (santé, enseignement supérieur, caritatif, environnement...) et de sa politique salariale.

Qui recrute ?

■ Organisme sans but lucratif (OSBL) : toute structure d'intérêt général susceptible de recevoir des dons des particuliers ou d'entreprises (organismes de solidarité, établissements d'enseignement supérieur et de recherche, établissements culturels). Ces postes sont également en développement dans le secteur hospitalier et dans les collectivités territoriales du fait de la réduction des financements publics.

Rattachement hiérarchique

- Directeur du développement (des ressources)
- Directeur de la collecte de fonds et de la communication
- Secrétaire Général

Relations fonctionnelles

Internes :

- Direction de la communication (Directeur de la communication, chargé de communication...)
- Direction du marketing
- Services supports : direction juridique, services administratifs et financiers, contrôle de gestion...

- Bénévoles, professionnels de terrain de l'OSBL

Externes :

- Testateurs et testateurs potentiels
- Professionnels du secteur juridique
- Agences de conseil

■ LE POSTE

Activités principales

Elaborer une stratégie globale de promotion et de développement des legs, en cohérence avec la politique de l'organisation

- Mettre en place un plan d'actions sur plusieurs années pour fixer ses propres objectifs, en cohérence avec la stratégie de l'organisation.
- Contribuer à l'information et la valorisation des possibilités de legs de l'organisation à travers la publication d'articles relayés par les bulletins d'information de l'OSBL, des brochures envoyées lors des publipostages...
- Identifier et cibler des testateurs potentiels pour aller à leur rencontre et/ou les recevoir au sein de l'organisation afin de les informer et mettre en valeur les causes défendues par l'organisation.
- Préparer les dossiers legs en vue de leur acceptation par le conseil d'administration.
- Suivre statistiquement les testateurs et testateurs potentiels, enrichir les profils et alimenter le contenu de la base de données des informations recueillies lors des rencontres avec eux dans le respect des règles qui encadrent les données personnelles (Loi informatique et liberté) et au-delà, avec un souci d'éthique constant.

Accompagner le testateur potentiel dans sa prise de décision

- Clarifier et identifier la demande du testateur potentiel lors d'un premier échange, le plus souvent téléphonique, pour évaluer avec lui la meilleure démarche à effectuer s'il manifeste le souhait d'en entamer une.
- Conseiller lors d'une rencontre en face à face la personne dans sa démarche legs en valorisant les causes défendues par son OSBL, mais aussi en présentant éventuellement celles mises en place par des OSBL qui répondraient à la demande initiale, sans forcer la décision.
- Engager une relation de confiance avec le testateur, en respectant ses motivations et en évitant tout jugement.
- Planifier les actions et assurer un rôle d'interface et de conseil entre le testateur et le notaire sur les différentes étapes du legs.

Etre le garant du traitement du legs en aval de l'exécution du legs

- Etre le garant du respect scrupuleux des souhaits du testateur et des engagements consentis.

- Suivre la gestion administrative et juridique de l'exécution du legs.
- Veiller et prendre en charge le suivi des éventuels contentieux avec les membres de la famille du testateur.

Apporter son expertise juridique tout au long des dossiers legs

- Contribuer au diagnostic permettant de garantir la validité juridique des legs.
- Suivre et optimiser le déroulement des dossiers de legs, des donations et des assurances vie.
- Contribuer à l'analyse du patrimoine successoral et à l'évaluation des biens mobiliers et immobiliers et suivi des ventes.
- Exercer un rôle de conseil juridique auprès des testateurs sur l'évolution ou l'adaptation des termes contractuels.

Enrichir son expertise juridique

- Assurer une veille juridique sur l'évolution de la législation et de la réglementation du droit privé, notamment successoral, ainsi que de la jurisprudence au niveau national, communautaire ou international.
- Participer à des groupes de travail sur différents thèmes ou projets.

Variabilité des activités

Le responsable legs est parfois amené à :

- s'occuper prioritairement de la partie relationnelle avec le testateur. Il occupe alors le poste de responsable des relations avec le testateur. Ce métier, en émergence, répond à la forte nécessité ressentie par certaines organisations d'accompagner avec empathie ces donateurs. La fusion ou non des aspects juridiques et de l'accompagnement et l'information du testateur dépend de la taille de l'organisation et de ses choix stratégiques.
- animer des sessions de formation juridique en interne notamment, à assurer le secrétariat juridique lors des conseils d'administration ou encore à participer dans son domaine de compétence aux réunions transversales avec d'autres référents de la profession. Ce type de missions nécessite des compétences juridiques pointues.
- diriger une équipe. Il doit alors faire preuve de compétences managériales qui se traduisent par des capacités d'encadrement, d'animation, de motivation et d'organisation/planification des activités du service. A ce titre également, le responsable legs doit maîtriser les techniques

et méthodes d'organisation du travail et s'implique en tant que référent en matière de respect des procédures et bonnes pratiques (notamment en droit des successions). Ce niveau de responsabilité dépend souvent d'un niveau d'expérience supérieur à 10 années dans le *fundraising* (collecte de fonds).

- accompagner les membres de l'OSBL non initiés aux legs. Dans ce cadre, il doit animer des réunions de pédagogie et de formation dans les domaines juridiques et psychologiques, et savoir mener des entretiens auprès du personnel de terrain de l'organisme pour les aider à réceptionner des candidats intéressés par l'opportunité de faire un legs.

■ LE PROFIL

Diplômes requis

- Master, DESS ou DEA de droit privé (droit des successions ou en droit judiciaire privé)
- Certificat d'Aptitude à la Profession d'Avocat (Capa)
- Diplôme de clerc de notaire
- Formations de marketing ou communication

Durée d'expérience

Les organismes sans but lucratif recherchent des candidats expérimentés avec une expérience professionnelle d'au moins 5 ans (dans le secteur marchand ou non marchand).

Compétences techniques

- Une incontournable empathie et de réelles qualités d'écoute pour échanger avec l'interlocuteur sans juger, lui inspirer confiance et le rassurer sur le traitement de sa demande.
- Connaissances en psychologie pour mieux appréhender et comprendre rapidement la relation qui s'instaure avec l'interlocuteur.
- Aptitudes pédagogiques nécessaires pour expliquer les causes défendues par l'organisation, pour expliquer la procédure pour établir un legs et accompagner la compréhension du processus.
- Capacités d'analyse et de synthèse pour étudier les dossiers et en déduire des préconisations d'actions.
- Connaissances spécialisées en droit (droit notarial, de la famille, droit des successions...), nécessaires dans les démarches administratives et les échanges avec les notaires notamment.

- Connaissance pratique des techniques de rédaction juridique, notamment pour les actes notariés.
- Qualités d'organisation pour être autonome et coordonner le suivi des différents dossiers au regard du plan d'actions.
- Rigueur pour être vigilant au niveau du respect des procédures et des bonnes pratiques dans l'approche et la gestion des dossiers.
- Qualités rédactionnelles adaptées au droit pour savoir rédiger avec clarté et précision des rapports argumentés.

Traits de personnalité

- Excellent relationnel non seulement avec les notaires mais aussi avec les testateurs.
- Faire preuve de sensibilité et de finesse afin de savoir susciter l'intérêt de l'interlocuteur.
- Esprit ouvert à la coopération pour rechercher la solution la plus adaptée pour le testateur.
- Circonspection pour avancer avec prudence et discrétion sur les dossiers traités.
- Bon sens et objectivité pour savoir apprécier les limites de certaines actions, en particulier lors des contentieux.
- Savoir gérer l'imprévu et le stress pour gérer au mieux la gravité de certains sujets et la complexité de certaines situations.
- Disposer d'une force mentale solide et d'une grande maturité de vie pour faire face aux douloureuses épreuves qui font suite aux décès des interlocuteurs.
- Sensibilité et un attrait pour les causes défendues.

■ LA MOBILITÉ ASCENDANTE OU TRANSVERSALE

Postes précédents

- Juriste legs
- Chargé des relations legs/des relations testateurs
- Clerc de notaire
- Notaire
- Avocat
- Responsable marketing direct
- Responsable Grands Donateurs

Évolutions professionnelles

- Directeur du service legs/testateurs/libéralités
- Responsable/Directeur de département juridique
- Avocat et magistrat, sous réserve des conditions d'accès

- Autres postes de collecte de fonds (Responsable Grands Donateurs, Responsable partenariat entreprise, Directeur de développement de ressources)
- Les cadres confirmés peuvent occuper un poste dans une fonction juridique en entreprise du secteur bancaire, en cabinet d'avocat ou en étude notariale (clerc de notaire).

Exemple d'offre

■ Charge(e) de relations legs et des initiatives locales H/F 40K€ à 44K€ par an

L'Institut est une fondation privée, rassemblant 2 000 personnes et associant le plus grand centre de Recherche Française en cancérologie et un hôpital de pointe, pionnier dans de nombreux traitements.

Poste et missions : Il s'agit d'une création de poste en lien avec les enjeux de l'Institut d'augmentation des ressources financières. Plus précisément, il s'agit de construire une stratégie de promotion des legs et de fédérer les actions de solidarités individuelles au profit de l'Institut. Le candidat recherché sera en mesure de créer un relationnel fort avec les testateurs potentiels et les initiatives locales relevant d'actions de générosité en faveur de l'Institut. Profil : Rattaché au Responsable du Pôle marketing et collecte de fonds, il a le sens de l'écoute, une grande empathie, une force de conviction et une capacité à tisser des liens avec différentes cibles, et sait organiser et gérer efficacement des contacts.

Bac +4/5, disposant d'une formation relation publique/marketing/commerciale acquise de préférence dans une école de commerce, avec une expérience professionnelle de plus de 8 ans, il prend appui sur une expérience professionnelle dans la gestion de la relation client.

Source : APEC

Exemple d'offre

■ Chargé de développement des Legs

Au sein du service legs, sous la responsabilité du Directeur Juridique, il/elle prend en charge le développement des legs, et plus particulièrement aide le Directeur Juridique à réaliser les objectifs de sensibilisation et de marketing. Pour cela, il/elle assure les fonctions suivantes :

Appui au Directeur Juridique dans la gestion des relations avec l'agence de communication en lien avec le Responsable Marketing

Suivi des fabrications (supports d'information et de sensibilisation aux legs)

Maintien d'un lien avec les testateurs déclarés (téléphone, rencontres, information et conseil)

Plan de développement des legs

Suivi des testateurs potentiels (contacts téléphoniques, rencontres, réactivité à toute demande d'information ou de conseil)

Préparation et participation aux événements (congrès des notaires, rencontres Presse et positionnement éventuel sur d'autres salons)

Suivi des statistiques legs et maintenance de la base de données des legs effectifs (mettre à jour la base de données régulièrement)

Conditions d'emploi : CDI, Temps Plein

Formation de type Marketing/Communication ou Commercial. Connaissance en droit des successions appréciée (legs, Assurances vie et nouvelles possibilités dans le domaine des donations). Expérience du milieu associatif et en Communication/Développement. Maîtrise de l'outil informatique (Word, Excel, Sphinx, Internet). Culture du résultat et sens de la réalisation d'objectifs financiers. Organisation, rigueur, autonomie, bon relationnel et grande capacité d'écoute.

Source : AFF

■ TÉMOIGNAGES

■ Kristiaan Tokka

Responsable libéralités – Apprentis d'Auteuil

« Le responsable legs doit faire un savant mélange entre le droit et l'humain. Souvent, il faut chercher à sortir d'une situation de blocage. »

Diplômé d'une école de notariat sur Paris, Kristiaan Tokka a ressenti un fort intérêt pour le droit très tôt, s'apercevant que cette discipline lui semblait être le meilleur moyen pour éviter la survenance des litiges. Sa carrière professionnelle a logiquement commencé dans les études notariales, un milieu qu'il a su apprécier pour la richesse des contacts clients et l'exigence de rigueur dans la mise en œuvre des connaissances juridiques. En 1997, en recherche de sens et fort de son expertise juridique, il intègre le milieu non marchand en tant que responsable legs et donations au sein du Secours Catholique. Depuis 2004, il est responsable libéralités au sein de la direction de la collecte de fonds d'Apprentis d'Auteuil.

De son point de vue, les connaissances juridiques dans le domaine notarié sont un atout pour devenir responsable legs. « Il est important de connaître ce droit pour comprendre son interlocuteur, à savoir le notaire, pour l'accompagner et être en capacité d'apprécier son travail. Il est important également d'avoir une expertise technique du point de vue managérial ». Face aux nombreux dossiers que le responsable legs doit traiter, il s'agit également de se montrer efficace en faisant preuve d'esprit de synthèse. « Avoir une pleine connaissance des dossiers permet de cerner très vite le problème et notre plus value est de devenir très vite force de proposition auprès des notaires, dans une logique de recherche permanente de solutions ».

Si la rigueur est de mise pour limiter les cas de litiges, Kristiaan Tokka reconnaît que son métier est également très vivant. Il faut en effet aimer le contact humain, savoir écouter, faire preuve d'empathie tout en sachant gérer des situations parfois difficiles. « Il faut avoir une forte résistance au stress car nous touchons à des questions graves telles la transmission, la famille, la mort. Nous sommes amenés parfois à faire face à des situations agressives ». Cette appétence pour le contact humain est encore plus cruciale pour ce manager d'une équipe d'une quinzaine de collaborateurs. « Je n'entrevois pas mon métier sans le travail d'équipe : mes collaborateurs ont beaucoup d'autonomie dans la gestion des dossiers que je leur confie mais j'en supervise l'ensemble tout en étant à leur entière disposition pour arbitrer ».

Parmi ses missions quotidiennes, au-delà du nécessaire management d'équipe et de la gestion des relations avec les

autres directions de la fondation, il souligne son rôle de conseil et d'information auprès du grand public sur les activités legs, donations, assurances-vie, fondations abritées, fonds de dotation... de la fondation. « Aujourd'hui, je ne traite pas le dossier en direct mais je suis plus sur la stratégie et l'accueil des personnes désireuses d'en savoir un peu plus sur nos activités. Il y a une volonté de ce public de rentrer en contact avec moi ».

Enfin, il reconnaît que le métier de responsables legs n'est pas forcément ouvert aux jeunes diplômés. Face à un public en demande et des situations parfois complexes, le niveau d'expérience nécessaire dépend du niveau de maturité du candidat. Mais une expérience professionnelle minimale de 3 ans lui paraît être un pré requis pour avoir un certain recul permettant de ne pas se limiter à une seule application théorique du droit. Il existe en effet beaucoup de décisions qui ne relèvent pas exclusivement de questions juridiques. « Le responsable legs doit faire un savant mélange entre le droit et l'humain. Souvent, il faut chercher à sortir d'une situation de blocage. La solution n'est pas que technique, il faut souvent être pragmatique et en recherche de solution. Le responsable legs dirige souvent des équipes, ce qui nécessite une certaine expérience professionnelle en amont ».

■ Franck Sarriot

Responsable des relations testateurs – Association des Paralysés de France

« On doit se donner une obligation de moyens pour que les personnes qui nous sollicitent puissent avoir tous les éléments pour prendre les meilleures décisions pour elles »

Franck Sarriot a réalisé la première partie de son parcours professionnel en tant qu'éducateur spécialisé auprès d'adolescents en difficultés notamment au sein d'associations et au Service de protection de la jeunesse du Ministère de la Justice. Diplômé du CELSA, il a ensuite exercé ses responsabilités en entreprise avant d'accompagner les associations dans le déploiement de leur collecte de fonds en agence (stratégie, actions de marketing direct, opérations de communication). Il prend ensuite en charge le développement des ressources et la communication de l'association « Le Foyer de Cachan » et rejoint, en 2010, l'Association des Paralysés de France (APF) en tant que responsable des Relations Testateurs.

Il parle de sa mission aujourd'hui en évoquant l'importance de l'accueil et de l'écoute de ces personnes, et met en avant une relation professionnelle définie par un code

déontologique. Ainsi, on assiste de son point de vue à l'émergence d'un métier à part entière. *« Il faut se donner une obligation de moyens pour que les personnes qui nous sollicitent puissent avoir tous les éléments pour prendre les meilleures décisions pour elles ».*

Parce que le contact humain est pour lui primordial dans son quotidien professionnel, il privilégie le relationnel à côté des aspects techniques et juridiques du métier. Il cherche à apporter une réponse adaptée à chacun des testateurs, et personnalise la relation avec chacun de ses contacts. *« Bien sûr, il est important de bien répondre aux questions techniques pour apporter les meilleurs conseils. Mais ce n'est pas le réel enjeu de mon point de vue. La personne en face de moi recherche quelqu'un capable d'écouter son histoire et je suis là pour être disponible, en toute confidentialité ».* Cette relation avec le testateur nécessite une prise de conscience de son rôle. *« Nous ne sommes ni psychologue, ni psychiatre. Mais il faut avoir aussi du discernement pour gérer certaines situations parfois complexes, faire preuve d'empathie, avoir*

une ouverture d'esprit pour comprendre les enjeux personnels ». La maturité de l'individu est essentielle, car *« il faut être au clair avec soi-même. On ne peut pas être à la recherche de son identité dans ce métier. On s'intéresse aux autres, pas à nous ».*

Au moment du recrutement, son parcours atypique a été un véritable atout, car il lui a permis de s'adapter à des contextes sans cesse différents. Ces qualités humaines et relationnelles s'acquièrent souvent avec de l'expérience, et rendent difficiles d'accès ce type de postes aux candidats avec peu d'années professionnelles. Comme son organisation, qui met l'accent sur le besoin des testateurs de bénéficier d'un accompagnement respectueux tout au long de leur démarche, de plus en plus d'associations prennent selon lui conscience de l'importance d'avoir des responsables legs dédiés à cette relation de confiance entre le possible testateur et l'association. *« Je contribue à construire et à entretenir le socle d'une relation de confiance attendue de tous entre l'APF et les bienfaiteurs ».*

N°6 - CHARGÉ DE RECHERCHE DONATEURS

CHARGÉ DE RECHERCHE,
PROSPECT RESEARCHER,
DOCUMENTALISTE,
CHARGÉ DE VEILLE

Le chargé de recherche identifie des cibles de donateurs potentiels et les qualifie en s'appuyant sur les technologies de l'information et les techniques de gestion de base de données.



Cadre : entre 30 à 40 K€ selon le niveau d'expérience professionnelle, le secteur et/ou la taille de l'organisation sans but lucratif (OSBL).
Les fourchettes de rémunération sont données à titre indicatif.

Qui recrute ?

- Organisme à but non lucratif (OSBL) principalement de l'enseignement supérieur et de la recherche (en développement dans les autres domaines).
- Cette mission peut également être externalisée auprès d'agences de conseil en *Fundraising* (collecte de fonds).

Rattachement hiérarchique

- Directeur du développement (des ressources)
- Responsable Grands Donateurs

Relations fonctionnelles

En interne :

- Ensemble des collaborateurs de la Direction du développement des ressources (Responsable Grands Donateurs et/ou des partenariats entreprise,

Directeur du développement (des ressources)...

- Direction de la communication (Directeur de la communication, chargé de communication...)

■ LE POSTE

Activités principales

Prospection et élaboration des profils des donateurs

- Contribuer à l'identification de *prospects* (donateurs potentiels) en partant d'une base de donnée interne ou de toute autre source (presse, réseaux de relations...).
- Extraire les données pertinentes de la base de données, tant du point de vue quantitatif que qualitatif.
- Qualification du profil des donateurs possibles ou des donateurs en mettant en place des hypothèses de recherche pour accéder à toute information utile (profil, intérêts, actualité, réseau de relation...), sur la base de sources variées (presse, sites internet et moteurs de recherche, souvent écrites en anglais...) et dans le respect de la déontologie.
- Aider à la préparation en amont des éléments de chiffrage sur le potentiel de dons, au regard des informations recueillies.

Valoriser et transmettre les recherches effectuées

- Synthétiser des informations récoltées et rédiger le profil, en vue de transmettre l'information à l'équipe en charge de la relation.
- Enrichissement de la base de donnée au regard des informations trouvées.
- Assurer le suivi de ses propres travaux de recherche (état d'avancement) et en assurer le reporting auprès des collaborateurs de l'équipe.
- Participation aux réunions avec l'ensemble des partenaires (équipe interne, prestataires, « ambassadeurs »...) : présentation sur l'avancée des recherches, partage de connaissances, validation des résultats...
- Se tenir informé des innovations technologiques sur les techniques de recherche afin d'utiliser les outils de recherche pertinents et efficaces.

Contribution à l'interprétation des résultats de la recherche et à la prise de contact

- Établir des propositions d'utilisation et d'exploitation concrètes des résultats des recherches en vue des futures relations avec les donateurs.
- Aider le collaborateur en charge de la relation à rédiger ou préparer l'accroche avant l'entretien avec le *prospect* ou le donateur.
- Assurer le suivi des agendas et des tableaux de bord de la relation avec le *prospect*, contribuer éventuellement à la

prise de rendez-vous, à la mobilisation de réseaux facilitant l'entrée en contact avec le donateur.

- Proposer des nouvelles orientations de cibles au regard des résultats des recherches menées.

Activités éventuelles

Le chargé de recherche peut-être amené à contribuer à la rédaction de communications écrites (informations sur le site de l'organisation, dans son magazine...) touchant aux recherches qu'il effectue.

Il peut également parfois accompagner la personne en charge des relations avec les donateurs lors des entretiens. Il élabore alors avec lui le contenu de l'accroche et des présentations qui seront faites de l'organisme sans but lucratif.

Variabilité des activités

L'activité du chargé de recherche varie selon la taille de l'équipe et/ou de l'organisation. Au sein d'une équipe réduite, le chargé de recherche donateurs doit faire preuve de polyvalence. Il s'implique plus fortement à différentes étapes de la relation avec le donateur. Au sein d'une équipe de recherche de plus grande taille, sa mission est plus pointue et son expertise centrée sur une étape en particulier (exemple : spécialisation sur la recherche documentaire ou dans l'analyse des bases de données).

A défaut de poste de chargé de recherche dans l'organisation, sa mission est alors assurée par chaque *fundraiser* (collecteur de fonds) en charge d'un portefeuille de donateurs potentiels (chargé ou responsable Grands Donateurs notamment).

■ LE PROFIL

Diplômes requis

- Niveau Bac +2/3 (type Information et Documentation d'Entreprise, Ressources Documentaires et Base de Données) avec une expérience professionnelle préalable.
- Bac +5, spécialisé dans le traitement ou/et la gestion de l'information et de la documentation.

Durée d'expérience

Ce poste est accessible à un niveau d'expérience d'1 à 5 ans, mais une première expérience dans le milieu des organismes à but non lucratif est un atout.

Compétences techniques

- Maîtrise des techniques de recherche sur Internet, et notamment l'utilisation des agrégateurs de presse comme Factiva, Lexis, Nexis, Europress.
- Capacités de sélection, de synthèse et d'analyse une multitude d'informations en vue de recommandations opérationnelles pertinentes.
- Sens du détail et de la rigueur, et sens de l'organisation afin de mener la recherche sur la base d'informations fiables et d'assurer un suivi et un reporting précis des activités.
- Bonnes connaissances des logiciels de CRM/DRM pour segmenter et définir le profil d'une sous-population de donateurs potentiels.
- Capacités rédactionnelles pour se faire comprendre auprès du plus grand nombre notamment pour l'écriture d'articles et/ou de publipostages.
- Sens de la créativité afin de trouver en permanence de nouvelles pistes de recherche.
- Avoir une culture générale solide et s'intéresser à l'actualité afin de savoir s'orienter efficacement vers la source et/ou l'information la plus pertinente.
- Maîtrise des outils bureautiques pour présenter et rédiger les articles et/ou le profil des grands donateurs.
- Maîtriser l'anglais pour bien comprendre certaines sources documentaires qui sont parfois uniquement disponibles en anglais, et également dans le cas où les campagnes se déclinent à l'international.
- Solides connaissances du fonctionnement des organismes à but non lucratif.

Traits de personnalité

- Forte curiosité intellectuelle.
- Persévérance et patience pour approfondir et nourrir les recherches sur les futurs donateurs potentiels.
- Autonomie et sens de l'initiative.
- Aisance rédactionnelle pour rédiger des rapports, des articles et des argumentaires.
- Bonnes qualités relationnelles et de communication, afin d'échanger sur le profil du *prospect*.

■ LA MOBILITÉ ASCENDANTE OU TRANSVERSALE

Postes précédents

- Assistant de recherche
- Assistant de communication
- Assistant *prospect researcher*
- Chargé de veille documentaire
- Chargé de recherche (en cabinet de recrutement de dirigeants, chasseurs de tête par exemple)

Évolutions professionnelles

- Responsable Grands Donateurs
- Responsable des partenariats entreprise
- Chargé de mécénat, partenariat entreprises ou marketing direct

Exemple d'offre

■ PROSPECT RESEARCH ET ASSISTANT(E) BASE DE DONNEES H/F 38 à 40 K€ par an

Au sein de la Fondation et rattaché(e) à la Directrice du développement, vous avez en charge la mise en place d'un processus de recherche et de fidélisation des donateurs de la Fondation. Vous assurez la gestion de la base de données ainsi que la recherche de nouveaux donateurs. Dans ce cadre, vous serez chargé(e) de :

L'organisation de la prospection :

- La création d'une base de données *prospects* (donateurs potentiels),
- L'optimisation de la base de données par un suivi des actions menées,
- La mise à jour régulière des éléments sur les donateurs potentiels (réseaux, mutations, entreprises),
- Le suivi régulier des donateurs,
- La réalisation de briefs sur les donateurs possibles avant les rendez-vous,
- Le suivi et l'évaluation des actions réalisées (rendez-vous, invitations, modes de contacts),
- Le suivi des dons : l'enregistrement des dons, la gestion des lettres de remerciements personnalisés, l'analyse chiffrée et graphique des dons et donateurs pour les bilans annuels, l'analyse des résultats des campagnes de levées des fonds (profils des donateurs, de l'échelle des dons, perspectives d'action pour les prochaines campagnes),
- L'organisation des événements liés aux collectes (campagnes de publipostage, relance des participants, campagnes IR et ISF,...).

Vous participez également à toutes les activités de développement et de communication autour de la Fondation.

De formation Bac +3/4 ou expérience équivalente, vous justifiez d'une expérience professionnelle significative dans la recherche de fonds dans le secteur de l'éducation complétée par une expérience dans la veille documentaire et/ou techniques documentaires. Organisé(e) et rigoureux(euse), vous avez déjà travaillé dans la création, le suivi et la mise à jour de bases de données. D'excellentes qualités relationnelles associées à votre disponibilité vous assureront de remplir ces missions avec succès. Votre niveau d'anglais est courant. Vous maîtrisez les outils bureautiques du Pack Office.

Source : Offre APEC

Exemple d'offre

■ CHARGE(E) DE RECHERCHE ET COMMUNICATION

L'école constitue un pôle d'excellence dans l'enseignement supérieur et la recherche qui rassemble onze Grandes Ecoles françaises. Pour accompagner la création de son bureau de développement, l'école recherche un(e) chargé(e) de recherche et de communication qui puisse secondier le Vice-président en charge du Développement et la Directrice de Campagne dans la mise en place et la gestion d'outils de prospection et de communication. Il/Elle assure notamment les activités suivantes :

GESTION DES PROSPECTS ET DONATEURS : Mise en place de la documentation (abonnements web, papier, bases de données) ; Elaboration et gestion du système de classement de la documentation ; Mise en œuvre et gestion de la base de données mécénat ; Recherche d'informations sur les *prospects* ; Centralisation des informations communiquées par les écoles sur leurs relations avec les entreprises ; Elaboration de fiches de synthèse et dossiers sur les *prospects* en préparation des contacts de la direction du développement ; Identification de nouveaux *prospects* (entreprises, grands donateurs, fondations) et recherche d'informations sur les *prospects* retenus en accord avec la direction ; Suivi des dons et établissement de tableaux de bord pour les besoins de la direction

COMMUNICATION : Gestion des espaces dédiés au développement sur l'intranet et l'internet ; Participation à l'élaboration de documents de communication spécifiques ; Préparation de présentations pour différentes instances (COS, CA, Comité Pilotage, Conseil de Campagne) ; Veille marketing des activités de développement et dans le domaine de la recherche et l'enseignement ; réalisation d'une revue de presse et diffusion à nos correspondants.

Formation supérieure (minimum BAC +3 de type Ressources documentaires et bases de données, Gestion de l'information). Sens de l'organisation et du travail d'équipe. Capacité de gérer plusieurs tâches de front et de travailler en toute autonomie dans des délais courts. Excellentes capacités de recherches documentaires tout support (Internet, papier, bases de données) et dans plusieurs langues (français et anglais au minimum). Excellente capacité d'analyse – y compris des documents financiers – et de synthèse à partir d'une large base d'informations. Sens du détail et esprit incisif sachant traiter des informations en toute confidentialité. Très bonnes connaissances informatiques, idéalement de base de données mécénat. Maîtrise bureautique (Word, Excel, Powerpoint, Outlook).
Source : Offre AFF

■ TÉMOIGNAGE

■ Marion Bonnaire

Chargé de recherche donateurs – ESCP Europe

« Je pense que le métier de Prospect Researcher va se développer en France grâce notamment à la structuration des services de développement ».

A l'issue de son baccalauréat littéraire, Marion Bonnaire s'est d'abord orientée vers une formation en relations presses à l'EFAP Paris (Ecole Française des Attachés de Presse). Après plusieurs expériences dans les métiers de la communication au cours des années 90, elle se rend compte qu'elle s'intéresse tout particulièrement au recueil et à la synthétisation d'information. Fort de cet attrait, elle décide au début des années 2000 de suivre une formation dispensée par l'Ecole des Bibliothécaires Documentalistes de Paris (EBD) et se forme ainsi aux métiers de la veille et de la gestion de l'information. Suite à l'obtention du diplôme, elle est recrutée en 2007 en tant que chargée de recherche au sein d'une agence de *fundraising* (collecte de fonds) spécialisée dans le conseil sur la mise en œuvre de campagnes de mécénat et en stratégie grands donateurs. Depuis 2010, elle est chargée de recherche donateurs pour la Fondation ESCP Europe.

Aujourd'hui, son rôle consiste à identifier et qualifier des mécènes et des partenaires potentiels susceptibles de contribuer au financement des actions de la Fondation ESCP Europe. Elle doit ainsi établir le profil de chaque *prospect* en vue des futures sollicitations en face à face. Elle qualifie le potentiel de contribution du donateur en fonction des informations qu'elles récupèrent au cours de ses recherches documentaires. C'est un véritable travail qualitatif et personnalisé qu'elle mène sur chacun des *prospects*. Elle est également amenée à gérer et enrichir la base de données *prospect/donateurs* en fonction de ses recherches. Marion Bonnaire apprécie son métier avant tout car elle travaille dans le milieu du non lucratif et car cette expérience donne un vrai sens à son parcours professionnel. Son métier lui

offre également l'opportunité de travailler sur des profils différents et de mobiliser des compétences variées.

En effet, pour mener à bien ses missions, il est important pour elle d'avoir des aptitudes bien spécifiques mais diverses : « *il faut aimer découvrir, s'intéresser à l'actualité et lire la presse, savoir remonter aux sources et mener une enquête, être curieux et chercher à se poser les bonnes questions. Cela nécessite également d'avoir toujours le souci de vérifier son information* ». Parallèlement, il est important de savoir communiquer et d'aimer le contact humain. « *C'est un métier où parfois on peut se sentir seul dans le cadre de ses missions, mais il y a aussi le travail en équipe, les échanges avec les autres. Il faut souvent aller au devant de son entourage professionnel pour collecter l'information* ». Et une fois le recensement de l'information effectué, il faut dégager de solides capacités de synthèse et de pédagogie pour sélectionner les points clés de la recherche et les rendre ensuite opérationnels.

C'est avec la loi de 2007 relative à l'autonomie des établissements d'enseignement supérieur, que le métier de *Prospect Researcher* gagne progressivement en maturité et s'impose progressivement dans les organismes sans but lucratif au sein de l'enseignement supérieur. « *La loi d'août 2007 a eu une incidence sur le fundraising en permettant aux services de développement de se structurer. Progressivement, il y a des personnes avec des compétences spécifiques au fundraising qui arrivent dans les établissements. Ce n'est pas encore un poste incontournable comme il l'est aux Etats-Unis, avec des compétences davantage quantitatives et statistiques, mais je pense que le métier de Prospect Researcher va se développer en France grâce notamment à la structuration des services de développement* ». Avec la tendance des organismes à se structurer davantage en matière de *fundraising* (collecte de fonds), elle se montre optimiste quant à l'avenir du métier de *Prospect Researcher* dans le milieu non lucratif.

POUR ALLER PLUS LOIN

- SITES INTERNET
- FORMATION
- PUBLICATIONS

SITES INTERNET

Ces informations sont présentées à titre indicatif. Elles ne sont pas exhaustives et ne représentent pas tous les interlocuteurs de la collecte de fonds.

Admical

Depuis sa création en 1979, Admical a pour objet de promouvoir le mécénat d'entreprise en France dans les domaines de la culture, de la solidarité, l'environnement, de la recherche et du sport.

<http://www.admical.org/>

Aklea

Société d'avocats spécialisée notamment dans la philanthropie et la collecte de fonds.

<http://www.aklea.fr/>

Association Française des Fundraisers

C'est l'association qui fédère les professionnels du *fundraising* de tous les secteurs de l'intérêt général : de l'action sociale et humanitaire, à l'enseignement supérieur, en passant par la recherche, la culture ou l'environnement. L'AFF délivre notamment le diplôme de Certificat Français du *Fundraising* en formation continue.

<http://www.fundraisers.fr/>

Centre Français des Fondations

Le Centre Français des Fondations regroupe les fondations reconnues d'utilité publique, les fondations d'entreprise et les fondations abritées.

<http://www.centre-francais-fondations.org/>

CerPhi

Centre d'Etude et de Recherche sur la Philanthropie, un institut d'études au service des acteurs du tiers sec-

teur, qui se consacre aux sujets touchant à la vie associative et aux différentes formes de générosité, de dons et d'échanges non-marchands.

<http://www.cerphi.org/>

Fondation de France

<http://www.fondationdefrance.org/>

France Générosités

France générosités est le syndicat professionnel des organismes faisant appel aux générosités. Fort de ses 68 membres, il représente plus de la moitié des dons et legs collectés auprès du grand public.

<http://www.francegenerosites.org/>

Mecenova

Créé par IMS-Entreprendre pour la Cité, ce site vise à faciliter et multiplier les partenariats entre entreprises mécènes et associations œuvrant pour des causes d'intérêt général : solidarité, environnement, culture, santé, éducation, sport...

<http://www.mecenova.org/>

Recherches & Solidarités

Recherches & Solidarités a pour objet de mieux connaître et de mieux faire connaître en France toutes les formes de solidarités, au bénéfice des personnes concernées, et au service des acteurs et des décideurs du secteur associatif et de l'économie sociale.

<http://www.recherches-solidarites.org/>

FORMATION

L'AFF, organisme de formation agréé, délivre en partenariat avec l'ESSEC, le Certificat Français du *Fundraising*, qui est une formation continue certifiante. L'AFF propose également tout au long de l'année des formations thématiques sur plusieurs jours.

D'autres organismes proposent par ailleurs des formations sur la collecte de fonds aux professionnels comme par exemple la CEGOS.

PUBLICATIONS

FUNDRAISING, FONDAMENTAUX ET OUTILS

Admical,

Répertoire du mécénat d'entreprise 2011-2012, Admical, 2011

Debiesse (F.),

Le mécénat, Paris, PUF, 2007

Ouvrages en anglais :

Burdenski (R.A.),

More innovations in Annual Giving: Ten Global Departures that worked, CASE, 2009

Burke (P.),

Donor Centred Fundraising

Burnett (K.),

Relationship Fundraising

Doazan (P.),

The Complete Fundraising Handbook

Emlen (J.S.),

Intentional stewardship: Bringing Your Donors to Their Highest Level of Philanthropy, CASE, 2007

Rubio,

Dictionnaire pratique des organisations non gouvernementales (ONG), Ellipses marketing, 2004

Simon (N.), Eshet (M.),

Le mécénat valeur actuelle. Quand la société peut compter sur l'entreprise, Gallimard, Paris, 2009

Greenfield (J. M.),

The Nonprofit Handbook, Fundraising, John Wiley & Sons, 1997

Johnston (M.),

Fundraisers Guide to the Internet

Kihlstedt (A.),

Capital Campaigns: Strategies That Work, Jones and Bartlett, 2004, 2^e éd

Ross (B.) & SEGAL (C.),

Breakthrough Thinking for NPOs

Sargeant (A.),

Building Donor Loyalty

Sloggie (N.),

The TINY Essentials of Fundraising

CADRE JURIDIQUE ET FISCAL

Binder (O.),

Guide juridique et fiscal du mécénat et des fondations à l'usage des entreprises et des entrepreneurs, Admical, Paris, 2007

Daubas (P.) & Bigot de la Touanne (S.),

France générosités, Collecte de fonds et philanthropie. Droit et fiscalité, Juris Éditions, Dalloz, Collection « Le Juri'Guide », 2009

Mbongo (P.), (dir.),

La générosité publique, dons, mécènes, entre droit et politique, Université de Poitiers, 2006

CAMPAGNES GRANDS DONATEURS

Abélès (M.),

Les nouveaux riches, un ethnologue dans la Silicon Valley, Odile Jacob, 2002

Ouvrages en anglais :

Matheny (R.E.),
Major Gifts: Solicitation Strategies, CASE, 1999

Strand (B.J.),
A Kaleidoscope of Prospect Development: The Shapes and Shades of Major Donor Prospecting, CASE, 2008

PARTENARIAT ENTREPRISES

Galliard (E.),
Guide pratique du mécénat associatif, Territorial éditions, Paris, 2006

Seghers (V.),
Ce qui motive les entreprises mécènes, Autrement, Paris, 2007

FONDATIONS/FONDS DE DOTATION

Butstraen (L.) & Guay (P.),
Le fonds de dotation. Nouveau souffle du mécénat, Deloitte Conseil, Neuilly, 2007

Centre Européen des Fondations,
Comparative Highlights of Foundation Laws. The European Union of 27, Centre Européen des Fondations, Bruxelles, 2007

Couchoux (S.), Carlier (A.),
La fondation : une structure à choix multiples, Juris Association, N° 367, novembre 2007

Devic (L.),
Fonds de dotation, Juris Éditions, Dalloz, Collection « Le Juri'Guide »,

Institut Montaigne,
25 propositions pour développer les fondations en France, Paris, 2007

Pomey (Michel),
Traité des fondations reconnues d'utilité publique, PUF, Paris, 2007 (1^{re} éd. 1980)

MARKETING DIRECT/COMMUNICATION

Vaccaro (A.),
Communication et collecte de fonds, Chopin, 1987

Gallopel-Morvan (K.), Birambeau (P.), Larceneux (F.), Rieunier (S.),
Marketing et communication des associations, Dunod, 2008

Ouvrages en anglais :

Smith (G.),
The TINY Essentials of Writing for Fundraising

Warwick (M.),
Revolution in the Mailbox, Jossey Bass, 2004

Garrautlt (H.),
Communication et marketing de l'association, Juris Edition, 2008

Warwick (M.),
How to write successful fundraising letters, Jossey Bass, 2008

PHILANTHROPIE

Daubas (P.),
Collecte de fonds et philanthropie, Admical, 2009

Dufourcq (N.),
L'argent du cœur, Hermann éditeur, collection savoir : cultures, 1996

Godbout (J. T.),
L'Esprit du don, La Découverte Poche, 2000

Godbout (J. T.),
Le don, la dette et l'identité, La Découverte MAUSS, 2000

Godelier (M.),
L'énigme du don, Champs Flammarion, 1996

Henaff (M.),
Le prix de la vérité, le don, l'argent, la philosophie, Seuil, Paris, 2002

Mauss (M.),
« Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques », dans Sociologie et anthropologie, Paris, Presses Universitaires de France, 1973

Seghers (V.),
Ce qui motive les entreprises mécènes, Autrement, Paris, 2007

Seghers (V.),
La nouvelle philanthropie, Autrement, Paris, 2009

ENVIRONNEMENT

Baddache (F.),
Entreprise et ONG face au développement durable : l'innovation par la coopération, L'Harmattan 2004

ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET RECHERCHE

Levallois-Midière (N.) & Maradeix (M-S.),
« Fundraising » : Stratégies pour la recherche et l'enseignement supérieur dans les secteurs public et privé, Eyrolles, Paris, 2010

Massey-Bertonèche (C.),
Philanthropie et grandes universités privées américaines : pouvoir et réseaux d'influence, PU Bordeaux, Bordeaux, 2006

Conférence des présidents d'Universités,
Le guide des bonnes pratiques en matière de fondations partenariales et universitaires, CPU, 2010

Ouvrages en anglais :

Feudo (J.A),
Alumni Relations: A newcomer's Guide to Success, CASE, 2009

Shroeder (FW.),
Annual Giving: A Practical Approach, CASE, 2000

SOLIDARITÉ/CARITATIF

Birambeau (P.),
Téléthon, le meilleur de nous même, Balland, Paris, 2003

Pechet (T.) & Padis (M-O.),
Les multinationales du cœur. Les ONG, la politique et le marché, Seuil, 2004

Ross (B.) & SEGAL (C.),
Breakthrough Thinking for NPOs

Rubio,
Dictionnaire pratique des organisations non gouvernementales (ONG), Ellipses marketing, 2004

ANNEXES

- ABREVIATIONS ET SIGLES
- LEXIQUE

ABRÉVIATIONS ET SIGLES

ISF : Impôt de solidarité sur la fortune

Loi « Tepas » : Loi du 21 août 2007 en faveur du travail, de l'emploi et du pouvoir d'achat

Loi « LRU » : Loi relative aux libertés et responsabilités des universités J.O. n° 185 du 11 août 2007, page 13468
texte n° 2)

ONG : Organisation non gouvernementale

OSBL : Organisme sans but lucratif

RSE : Responsabilité sociale des entreprises

RUP : Reconnue d'utilité publique

VPC : Vente par correspondance (ou par catalogue)

LEXIQUE

Ambassadeur :

Personne qui, pour soutenir une cause à laquelle elle adhère, utilise sa notoriété, son réseau et/ou son activité pour mieux la faire connaître.

Argumentaire ou « Case for support » :

Élément fondamental qui regroupe toutes les raisons (Vision, missions et valeurs de l'organisation ainsi que les projets à financer) pour inciter un donateur potentiel à donner. Les messages de la communication et du marketing s'inspireront de ce document.

Association :

L'article 1 de la loi du 1^{er} juillet 1901 définit l'association comme « la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que départer des bénéfices. Elle est régie, quant à sa validité, par les principes généraux du droit applicable aux contrats et obligations ».

Association reconnue d'utilité publique (RUP) :

Association loi 1901 qui bénéficie d'une reconnaissance accordée sous la forme d'un décret du Ministère de l'Intérieur après avis du Conseil d'Etat. L'association doit notamment avoir l'adhésion d'au moins 200 membres et avoir fonctionné pendant trois ans. Elle doit suivre des statuts types imposés par le Conseil d'Etat. Les associations reconnues d'utilité publique peuvent recevoir, outre des dons manuels, des donations et des legs. Au-delà de ses effets proprement juridiques, la reconnaissance d'utilité publique est perçue par le monde associatif comme un label conférant à l'association qui en bénéficie une légitimité particulière dans son domaine d'action.

Base de données (BDD) :

Regroupement organisé de toutes les données recueillies, calculées ou extrapolées sur un client ou un *prospect*. Toutes les informations collectées sont régies par la loi du 6 janvier 1978 sur l'informatique et les libertés.

Campagne de développement :

Campagne de collecte de fonds sur une durée précise, avec un objectif financier déterminé pour financer un ou des projets en général très ambitieux. À la différence de la campagne majeure, la campagne de développement intègre une dimension grands dons et dons plus modestes.

Campagne majeure (de collecte de fonds) :

Campagne de collecte de fonds pour récolter une somme prédéfinie dans une période donnée pour des projets définis auprès de grands donateurs. Une campagne connaît plusieurs phases : une phase silencieuse, l'annonce publique, la phase publique et la clôture.

Cible :

Fraction de la population, personnes physiques ou morales qui par leur profil, leur centre d'intérêt ou leur comportement sont les plus susceptibles d'être touchées par l'action d'une organisation.

Don :

Libéralité accordée de son vivant. Le don peut être « en numéraire » (remise d'espèces, de chèque ou virement) ou « en nature » (bien mobilier).

Don financier :

Le soutien financier : c'est la base de tout partenariat, absolument nécessaire au fonctionnement et au développement de la plupart des associations.

Les collectes (avec/sans abondement) : l'entreprise peut organiser des collectes au profit d'une association partenaire. Elle peut y associer ses collaborateurs, ses clients, voire ses fournisseurs. Les sommes récoltées lors de collectes de dons sont bien souvent abondées par l'entreprise (par exemple, pour un don de 10€ d'un collaborateur, l'entreprise verse à son tour 10 €).

Le produit partage : une entreprise s'engage à verser à une association tout ou partie de sa marge sur la vente d'un produit ou d'un service.

Don en nature :

Le don de matériel : L'entreprise peut faire don à une association de produits ou services spécifiques fournis habituellement à ses clients. L'entreprise peut également donner des ordinateurs, du mobilier de bureau, des véhicules...

Laide logistique : L'entreprise met par exemple ses salles de réunion ou son matériel de e-learning à disposition d'une association.

Don de temps :

Dans le cadre de sa démarche de mécénat de compétences, l'entreprise peut proposer à ses salariés de s'associer à des actions de solidarité et de faire don de leur temps.

Donateur :

Personne qui fait un don.

Donation :

Un acte de disposition réalisé du vivant du donateur et qui revêt la forme d'un acte authentique régularisé par devant notaire.

Dotation :

Affectation et transfert irrévocable de biens, droits ou ressources à une fondation, dont les dividendes permettent de financer une partie de son fonctionnement ou de ses projets de développement.

E-fundraising :

Toutes actions de collecte de fonds menées via Internet.

Fondation :

« Acte par lequel une ou plusieurs personnes physiques ou morales décident l'affectation irrévocable de biens, droits ou ressources à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général et à but non lucratif ». (article 18 de la loi du 23 juillet 1987).

La fondation se distingue de l'association du fait qu'elle ne résulte pas d'une conjonction de volontés et de personnes (physiques ou morales, privées ou publiques) autour d'un objectif commun, mais d'un engagement financier irrévocable et non lucratif de ses fondateurs en faveur d'une œuvre d'intérêt général. Elle ne comporte donc pas d'adhérents.

Fondation partenariale :

La loi relative aux libertés et responsabilités des universités, dite « loi Pécresse » (août 2007), institue la possibilité pour les établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel, de créer une personne morale à but non lucratif dénommée fondation partenariale. Ce statut autorise la mixité des fondateurs : universités et centres de recherche publics peuvent s'associer à des entreprises.

Fondation universitaire :

La loi Pécresse autorise également les établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel – les universités – à gérer en leur sein des fondations sans personnalité morale. Ces fondations universitaires sont le résultat de l'affectation irrévocable de biens, droits et ressources apportés par un ou plusieurs fondateurs aux universités pour la réalisation d'une ou plusieurs œuvres ou activités relevant de leur mission. Elles sont gérées par la maison-mère de manière individualisée tout comme les fondations abritées au sein de fondations reconnues d'utilité publique ou de l'Institut de France.

Fondation reconnue d'utilité publique :

Fondation dotée de la personnalité morale, créée dans le but de réaliser une œuvre d'intérêt général.

Fondation d'entreprise :

Versement irrévocable de fonds par une ou plusieurs entreprises en vue de la réalisation d'une œuvre d'intérêt général. C'est une personne morale à but non lucratif (loi du 4 juillet 1990).

La Fondation sous égide (ou abritée) :

Affectation irrévocable d'un patrimoine à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général via une fondation abritante. Ce n'est pas une personne morale (loi du 30 septembre 1990). Un nombre important de FSE sont abritées par la Fondation de France. La FSE peut faire bénéficier à ses donateurs de la fiscalité de la FRUP abritante.

Fondation de coopération scientifique :

Se définit par l'affectation irrévocable d'un patrimoine à la réalisation d'une ou des activités relevant de la recherche scientifique et/ou de l'enseignement supérieur. C'est une personne morale à but non lucratif. Ce type de fondation est réservé aux outils de coopération créés par la loi de programme pour la recherche (2006). Elle concerne donc les pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES), les réseaux thématiques de recherche avancée (RTRA) et les centres thématiques de recherche et de soin (CTRS).

Fondation hospitalière :

Consiste à une affectation irrévocable de biens, droits ou ressources apportés par un ou plusieurs établissement(s) public(s) de santé pour la réalisation d'une ou plusieurs œuvres ou activités d'intérêt général et à but non lucratif.

Fonds annuel :

Expression qui désigne une forme de *fundraising* (collecte de fonds) permettant de cibler des dons récurrents (a priori annuels) d'un montant modeste auprès de différentes cibles. Ce fonds est alimenté à partir des méthodes de marketing direct (courrier, téléphone, internet), de communication événementielle ou en approche directe.

Fonds de dotation :

La loi du 4 août 2008 de modernisation de l'économie institue la création du fonds de dotation, nouvelle personne morale de droit privé à but non lucratif.

« Le fonds de dotation est une personne morale de droit privé à but non lucratif qui reçoit et gère, en les capitalisant, des biens et droits de toute nature qui lui sont apportés à titre gratuit et irrévocable et utilise les revenus de la capitalisation en vue de la réalisation d'une œuvre ou d'une mission d'intérêt général ou les redistribue pour assister une personne morale à but non lucratif dans l'accomplissement de ses œuvres et de ses missions d'intérêt général. »

Fundraising (collecte de fonds) :

C'est un processus de sollicitation et de collecte de fonds sous forme de dons particuliers, d'entreprises, de fondations ou d'organismes gouvernementaux. L'objectif est de mobiliser des ressources privées au service d'organisations et de causes d'intérêt général. Le *fundraising* s'est d'abord développé dans le secteur de la solidarité, mais très vite, il s'est étendu aux domaines de la culture, de la recherche, et plus récemment à celui de l'enseignement supérieur.

Grands Donateurs :

Individus donnant dans les tranches les plus élevées (propre à chaque organisme et défini par lui). Ils bénéficient, de manière générale, d'un traitement spécifique, en amont et en aval du don.

Intérêt général :

Il repose sur trois critères fondamentaux : avoir une gestion désintéressée, exercer une activité non lucrative c'est-à-dire non concurrentielle, et ne pas profiter à un cercle restreint de personnes.

Legs :

C'est une transmission de bien qui intervient après le décès et que l'on fait par disposition testamentaire. Le legs, porte en général dérogation aux règles légales de la dévolution successorale. Le but du testateur est soit d'attribuer tout ou partie de sa succession à une personne ou une association qui n'y était pas normalement appelée.

Libéralité :

Acte par lequel une personne dispose à titre gratuit de tout ou partie de ses biens ou de ses droits au profit d'une autre personne. Il ne peut être fait de libéralités que par donation entre vis ou par testaments (art 10 de la Loi du 23 juin 2006 portant réforme des successions et des libéralités).

Loi « Aillagon » :

La loi relative au mécénat, aux associations et aux fondations, dite « loi Aillagon » du 1^{er} août 2003, modifie la loi sur le développement du mécénat de 1987. Elle augmente le plafond de la réduction fiscale qui passe de 50 % à 60 % (puis à 66 % en 2005) pour les mécènes particuliers dans la limite de 20 % du revenu net imposable, les dépassements de ce seuil étant reportables sur cinq ans (article 200 du Code général des impôts). Pour les entreprises mécènes, les avantages fiscaux doublent. La réduction fiscale passe ainsi de 33 % à 60 % (article 238 bis du CGI).

Loi TEPA (en faveur du Travail, de l'Emploi et du Pouvoir d'Achat) :

Loi du 21 août 2007, dans le cadre de la loi TEPA (en faveur du Travail, de l'Emploi et du Pouvoir d'Achat), les contribuables ont la possibilité d'imputer, sur le montant de leur ISF, 75 % du montant des dons effectués à une fondation

reconnue d'utilité publique. Le montant de l'avantage fiscal ne peut excéder 50 000 euros, soit un don de 66 666 euros. Si le montant est supérieur, l'avantage fiscal de la loi TEPA ne s'appliquera pas au-delà.

Loi du 4 août 2008 (LME) :

La loi de modernisation de l'économie institue la création du fonds de dotation, nouvelle personne morale de droit privé à but non lucratif.

Mailing :

Terme anglais signifiant publipostage. Campagne de marketing direct consistant à envoyer une sollicitation par voie postale à un ensemble d'individus ciblés. Dans le cadre associatif, l'objectif du publipostage est généralement la collecte de dons.

Marketing direct :

Ensemble de techniques et de médias qui ont pour objectif d'instaurer une relation durable et à distance, à l'origine entre un producteur de services, un distributeur et les décideurs d'entreprises ou les consommateurs. Ces mêmes procédés sont également très employés dans la relation organismes donateurs/donateurs potentiels.

Marketing relationnel :

Fait pour un organisme d'établir une relation avec ses donateurs en continue, en dehors des périodes de don (notamment par le web).

Marketing téléphonique (télémarketing) :

Opération de marketing direct via le téléphone.

Mécénat :

« Soutien matériel ou financier apporté sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un caractère d'intérêt général » (Définition donnée par l'arrêté du 6 janvier 1989 relatif à la terminologie économique et financière). Le cadre juridique et fiscal du mécénat s'appuie sur un ensemble de textes. Parmi eux, la loi n° 87-571 du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat constitue une référence, modifiée et complétée entre autres par la loi n° 90-559 du 4 juillet 1990 qui crée les fondations d'entreprise et la loi n° 2003-709 du 1^{er} août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations qui améliore très sensiblement le régime fiscal du mécénat et modifie, pour le rendre plus incitatif, le statut des fondations.

Mécénat financier :

Prend la forme de versement de cotisations, d'apport en numéraire. Le mécénat dit « *mécénat associé* » est un exemple de don en numéraire d'une entreprise qui abonde d'un montant au moins égal les dons faits par ses salariés au titre de dons de particuliers. La part allouée par l'entreprise est éligible à la réduction fiscale au titre du mécénat.

Mécénat en nature :

Peut prendre des formes extrêmement variées de don mobilier ou immobilier ou de prêt mobilier, immobilier ou humain : la remise d'un bien inscrit sur le registre des immobilisations, la remise de marchandises en stocks, la mise à disposition de moyens matériels, humains (mécénat de compétences) ou technologiques (mise à disposition d'une technologie, d'un outil de production, disponibles ou utilisés par l'entreprise)...

Mécénat de compétences :

Salariés volontaires dont le savoir-faire et l'expertise répondent à un besoin spécifique de celle-ci, sur une période donnée et sur le temps de travail. Pour que l'entreprise puisse bénéficier de la réduction d'impôts, l'organisme bénéficiaire lui délivre un reçu fiscal du montant du salaire chargé de la personne, au prorata du temps passé. Ce montant correspond au prix de revient de la prestation offerte.

Deux types de mécénat de compétences encadrés par la loi de 2003 :

Les *prestations de service* : lorsque l'entreprise propose à un bénéficiaire d'effectuer gratuitement pour lui une tâche déterminée. L'entreprise reste employeur et assure le règlement des charges sociales afférentes au salaire. Le salarié reste sous la direction et le contrôle de l'employeur.

Les *prêts de main d'œuvre* : l'association bénéficiaire est responsable des conditions d'exécution du travail du personnel. L'entreprise reste l'employeur au regard des obligations juridiques et sociales. Le prêt doit garder un caractère non lucratif. Par exemple, fin 2004, plusieurs entreprises françaises ont mis à disposition des salariés experts en techniques d'assainissement des eaux après la catastrophe du tsunami. Le salarié a réalisé ces actions sur son temps de travail.

Mécène :

Personne physique ou morale qui apporte un soutien matériel sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre d'intérêt général ou à une personne, pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général.

Organisme Sans But Lucratif :

Les organismes concernés sont les associations régies par la loi du 1^{er} juillet 1901, les congrégations religieuses, les associations régies par la loi locale maintenue en vigueur en Moselle, les fondations reconnues d'utilité publique, les fondations d'entreprise. Pour bénéficier du régime fiscal particulier appliqué aux OSBL, ces organismes (OSBL) ne doivent pas être considérés comme lucratifs. Le caractère lucratif d'un organisme est déterminé au moyen d'une démarche en trois étapes conduite, pour chaque activité réalisée par l'organisme, suivant les principes énoncés dans l'instruction (4 H-5-98) du 15 septembre 1998 et confirmés par le Conseil d'Etat.

1^{re} étape : Examen du caractère intéressé ou non de la gestion de l'organisme.

Si le caractère intéressé de la gestion est avéré, l'organisme est soumis aux impôts commerciaux.

Dans le cas contraire, il convient de passer à la deuxième étape.

2^e étape : Examen de la situation de l'organisme au regard de la concurrence.

L'organisme exerce-t-il son activité en concurrence avec des entreprises du secteur lucratif ?

Il faut distinguer deux hypothèses :

- l'activité de l'organisme ne concurrence aucune entreprise : dans cette hypothèse, l'activité de l'organisme n'est pas lucrative et elle n'est donc pas soumise aux impôts commerciaux.
- l'activité de l'organisme est exercée en concurrence avec une entreprise (du secteur lucratif) : dans cette hypothèse, l'activité n'est pas pour autant systématiquement lucrative.

Il convient en effet d'examiner si cette activité est exercée dans des conditions similaires à celles des entreprises du secteur lucratif.

3^e étape : Examen des conditions d'exercice de l'activité.

La comparaison des conditions d'exercice de l'activité est effectuée à l'aide d'un faisceau d'indices. Cette méthode, dite « des 4 P », consiste en une analyse de quatre critères, classés par ordre d'importance décroissante :

- le « Produit » proposé par l'organisme,
- le « Public » visé par l'organisme,
- le « Prix » pratiqué
- les opérations de communication réalisées (« Publicité »).

La notion « lucrative » sert à déterminer quels sont les organismes (secteur non lucratif) qui peuvent bénéficier d'un régime d'imposition plus favorable que celui des sociétés : ils ne sont, en principe, pas soumis aux impôts commerciaux (impôt sur les sociétés de droit commun, taxe professionnelle et taxe sur la valeur ajoutée). Seul l'exercice d'une activité lucrative peut remettre en question le bénéfice de ces exonérations.

ONG (Organisation non gouvernementale) :

Organisation qui ne relève pas d'un Etat et qui poursuit un but d'intérêt public ou humanitaire (défense des droits de la personne, protection de l'environnement, lutte contre la pauvreté, etc.).

Le parrainage, ou « *sponsoring* » :

Permet de dépasser les contreparties prévues au mécénat au delà de 50 % de la valeur du don, et donnent accès à des utilisations publicitaires. Les participations des entreprises sont considérées comme des charges qui réduisent l'assiette imposable. Les dépenses engagées dans le cadre d'opérations de parrainage sont destinées à promouvoir l'image de marque de l'entreprise. Le parrainage répond donc à une démarche commerciale explicitement calculée et raisonnée. Sa retombée doit être quantifiable et proportionnée à l'investissement initial. Les dépenses de parrainage sont considérées comme des frais généraux et sont à ce titre déductibles du résultat comptable et fiscal de l'entreprise. Elles ne donnent pas lieu à un avantage fiscal particulier, contrairement aux dépenses de mécénat.

Partenariat entreprise :

Collaboration entre une entreprise et un organisme d'intérêt général. Plus qu'un simple soutien financier, ce terme désigne les actions innovantes de mécénat qui se traduisent par une véritable collaboration entre une entreprise et une association.

Prospect :

Individu ou organisation qui, suite à une recherche, est identifié pour devenir un donateur.

***Prospect research* :**

Fait d'identifier les prospects (donateurs potentiels).

Publipostage (cf. *mailing*)

Reconnaissance d'utilité publique (RUP) :

Procédure définie par l'article 10 de la loi de 1901 par laquelle l'État reconnaît qu'une organisation présente une utilité publique, ce qui lui permet de bénéficier d'une capacité juridique élargie à la perception de libéralités, de représenter la collectivité en justice et d'obtenir un détachement de fonctionnaires ainsi qu'une légitimité accrue.

Reçu fiscal :

Délivré à chaque donateur par l'organisme d'intérêt général ayant reçu un don, il sert de justificatif au moment de la déclaration d'impôt du donateur.

Responsabilité sociale des entreprises (RSE) :

La RSE est la contribution des entreprises au développement durable. Il s'agit de l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et à leurs relations avec toutes les parties prenantes internes et externes. La RSE comprend des volets environnementaux, économiques et sociaux/sociétaux.

Street fundraising

C'est une méthode qui consiste à recruter des parrains ou donateurs directement dans la rue.

Secteur non marchand :

Le secteur non marchand est un secteur de l'économie française qui comprend les collectivités territoriales (mairies, régions...), les autres personnes morales de droit public (établissements publics nationaux administratifs ou industriels et commerciaux, groupements d'intérêt public...), les personnes morales de droit privé mais chargées de la gestion d'un service public (sociétés HLM, ordres professionnels...), les organismes de droit privé à but non lucratif (associations, comités d'entreprise, syndicats professionnels...), les structures d'insertion (ateliers et chantiers d'insertion).

Il se définit en opposition du secteur marchand qui regroupe les activités produisant des biens et des services marchands. La différence entre les deux s'établit sur l'existence ou le niveau d'une rétribution par le bénéficiaire pour le service rendu. Est non-marchand ce qui est financé par des « prélèvements obligatoires » et des contributions volontaires (dons, cotisations), et distribué gratuitement ou vendu à un prix « économiquement non significatif », c'est-à-dire qui couvre moins de la moitié des coûts de production.

Secteur marchand :

Le secteur marchand regroupe les activités produisant des biens et services marchands par opposition aux biens et services non marchands. Les biens et services marchands sont tous les produits, c'est-à-dire l'ensemble des biens matériels et biens immatériels qui sont destinés à être vendus sur un marché.

Testateur :

Personne qui est l'auteur du testament.

RESSOURCES HUMAINES

Activité :

Ensemble de tâches à accomplir par le salarié dans le cadre d'une situation de travail et mobilisant des compétences déterminées. Par exemple, l'une des activités du responsable de la communication interne consiste à définir les actions de communication, une autre de ses activités est de conseiller les cadres dirigeants.

Fiche métier :

Elle décrit un emploi-type, c'est à dire un modèle d'emploi théorique reconstruit à partir d'un ensemble de postes réels présentant des proximités suffisantes (en termes de compétences mobilisées et de finalité) pour être étudiés et traités de façon globale. On peut distinguer plusieurs emplois-types (ou « métiers ») au sein d'une même fonction. Par exemple, au sein de la fonction communication, on distingue les métiers de directeur de la communication, responsable de la communication interne, responsable de la communication externe, attaché de presse, chargé des relations publiques, journaliste d'entreprise.

Fonction :

Ensemble de métiers qui concourent à un même objectif final nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise. La plupart des entreprises présentent un même découpage interne entre grandes fonctions : direction générale, production, comptabilité, ressources humaines, communication, fonction commerciale, etc. Par exemple, l'objectif de la fonction communication est de construire et promouvoir une image positive et cohérente de l'entreprise.

Finalité (du métier) :

La finalité du métier est sa raison d'être. Elle permet d'en comprendre le rôle et l'utilité dans l'organisation. Par exemple, la finalité du métier de responsable de la communication interne est de développer la culture de l'entreprise ou du groupe.

Poste de travail :

Regroupement d'activités exercées régulièrement par un salarié. Le poste est défini par l'entreprise quant à son lieu d'exercice, son contenu et ses modalités d'exécution.

Professionnalisation :

La professionnalisation sous entend une structuration de l'activité, une définition des outils et des compétences requises, l'existence ou le développement de formations adaptées pour permettre aux acteurs d'être reconnus comme des professionnels.

Secteur (d'activité) :

Regroupement de l'ensemble des entreprises ou des établissements exerçant une activité principale similaire. A titre d'illustration, on peut citer les secteurs de l'hôtellerie, des transports, de l'industrie mécanique, de la construction, de l'assurance, etc. Le secteur définit l'activité de l'entreprise et non celle du salarié.

NOTES

ISBN 978-2-73360-6216

ISSN 1771-9275

Les Référentiels des métiers cadres
Les métiers du secteur du commerce de détail et de la distribution

Association Pour l'Emploi des Cadres
51, boulevard Brune – 75689 Paris Cedex 14



www.apec.fr

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS : 0810 805 805* DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H00 À 19H00

*prix d'un appel local