



**Identifier, approcher, fidéliser les grands donateurs :  
étude comparative de trois stratégies**

**Mémoire BADGE Management Associatif**

**Année 2012**

**Sarah Razafindramanana**

## **Remerciements**

Je remercie chaleureusement les personnes qui se sont rendues disponibles pour m'aider à la réalisation de ce mémoire. Merci à celles que j'ai interviewées ; merci à celles qui m'ont ouvert les portes qu'il fallait :

**Christelle Lafon-Paredes**, responsable Philanthropie, Croix-Rouge française

**Jean-Marie Destrée**, délégué général, Fondation Caritas

**Sophie Carlander**, responsable mécénat des particuliers, Fondation des Bernardins

**Pierre Bocquiny**, PDG de l'agence Maxyma

**Antoine Vaccaro**, président du Centre d'étude et de recherche sur la Philanthropie (Cerphi), vice-président de l'agence Faircom

**Arnault Brunet**, directeur de l'Institut de Développement de l'Ethique et de l'Action pour la Solidarité (IDEAS)

**Amandine Plas**, chargée de communication et des relations extérieurs, IDEAS

**Soizic Fabre-Falret**, chargée de projet mécénat et partenariats, Croix-Rouge française

**Hervé Garrault**, directeur de l'Association pour le Développement du Management Associatif, responsable de la formation BADGE, directeur de l'agence Garrault et Robine

# Sommaire

Introduction.....	4
Partie 1 : portrait du grand donateur – exigences, spécificités de la demande, éléments d’approche essentiels	
1. Philanthropie et associations : une convergence récente d’intérêt .....	7
2. Le portrait du grand donateur.....	10
3. Une approche hyperpersonnalisée .....	13
Partie 2 : exposé et analyse de trois stratégies grands donateurs	
1. Une stratégie « intégrée » : l’exemple de la Croix-Rouge française .....	18
2. La stratégie « scindée » : l’exemple de la Fondation Caritas .....	24
3. La stratégie « ciblée » : l’exemple du Collège des Bernardins .....	31
Partie 3 : les enseignements d'une approche comparée	
1. Un seul point commun... ..	42
2. De nombreuses divergences : de la différence de méthode à la différence de point de vue .....	43
Conclusion .....	52
Annexe 1 : présentation synthétique des structures étudiées .....	53
Annexe 2 : liste des personnes interviewées.....	55
Annexe 3 : bibliographie.....	56

## Introduction

Dans un contexte de crise économique et de restriction budgétaire où les subventions publiques, mais aussi la générosité des Français, jusqu'alors piliers du développement et de l'action des associations, tendent à se fragiliser, la diversification des sources de financement est devenue une nécessité vitale largement partagée par toutes ces dernières. Dans cette démarche où la sollicitation de soutiens privés est l'une des pistes privilégiées, ceux que l'on dénomme les grands donateurs, ou encore philanthropes, apparaissent comme un vivier de plus en plus intéressant et font l'objet d'un ciblage à part entière - **nombreuses sont les associations d'une certaine envergure, tous secteurs confondus, qui y consacrent désormais un service spécifique**. C'est dans l'un d'entre eux – auprès de la responsable Philanthropie du département Mécénat, Partenariats, Philanthropie de la Croix-Rouge française – que nous avons effectué un stage ayant pour objet l'aide au lancement de la démarche grands donateurs.

Au travers de nos observations et recherches en cours de stage, nous avons constaté cependant que, même si la démarche grands donateurs rencontrait de façon généralisée un vif intérêt, **les stratégies développées par les associations étaient loin d'être homogènes**, même pour des organismes de même envergure et se situant dans le même champ d'action. **Face à une cible assez complexe à appréhender, auprès de laquelle en France il n'y a pas vraiment de tradition historique d'approche et de sollicitation**, les associations mettent en place des outils et méthodes inspirés de différents modèles : ceux ayant fait leurs preuves dans les pays anglo-saxons, où la culture de la philanthropie est développée depuis beaucoup plus longtemps ; ceux expérimentés dans la sphère de l'enseignement supérieur français depuis quelques années.

A l'écoute des témoignages que nous avons pu recueillir, tous ces modèles présentent des avantages et des inconvénients. Il est certes difficile de juger aujourd'hui quelle méthode est la plus efficace pour toucher les grands donateurs, notamment par exemple au regard des résultats de prospection ou de collecte, car chaque stratégie est évidemment choisie par l'association en fonction d'un besoin bien défini à un instant T de son développement, et n'est donc pas déployée avec les mêmes efforts ni pour les mêmes objectifs. Cependant, nous avons pensé qu'une analyse et une comparaison entre les principaux modèles répandus, à partir d'exemples concrets d'associations, pouvaient être riches d'enseignement pour essayer de déterminer :

- ➔ *Quels sont les caractéristiques de chaque modèle stratégique ?*
- ➔ *Pourquoi une telle diversité : qu'est-ce qui motive chaque association, dans son identité, son histoire, ses objectifs, à opter pour tel ou tel choix ?*
- ➔ *Au-delà des différences, quels sont les éléments fondamentaux partagés qui ressortent, permettant de définir comment répondre aux exigences de cette cible si particulière ?*
- ➔ *A la lumière des avantages et inconvénients posés par chaque stratégie, s'il est possible d'imaginer que les associations vont un jour converger vers une méthode unique qui ferait l'unanimité et qui façonnerait durablement le paysage philanthropique français ?*

Pour effectuer la comparaison, nous avons souhaité étudier trois modèles de stratégies contrastés qui selon nous apparaissent représentatifs de ce qui existe dans le paysage associatif d'aujourd'hui :

**La stratégie que nous nommons « internalisée »** : le responsable philanthropie est intégré à l'équipe (salarié) et développe une stratégie à long terme pour l'association ; les philanthropes sont un

des « portefeuilles » de la stratégie globale de développement des ressources, aux côtés des entreprises, fondations et autres donateurs individuels – exemple étudié : la Croix-Rouge française.

**La stratégie que nous nommons « scindée » :** l'association décide de créer un outil externe spécifique pour les grands donateurs, la fondation<sup>1</sup> – exemple étudié : la Fondation Caritas, créée par le Secours Catholique.

**La stratégie que nous nommons « ciblée »,** c'est-à-dire ciblée sur un projet et dans le temps : la **campagne** – exemple : la campagne grands donateurs menée par la Fondation Notre-Dame<sup>2</sup> pour la rénovation du Collège des Bernardins de 2006 à 2008.

Pour répondre à la problématique ci-dessus, ce mémoire s'articule en trois temps :

- ➔ *Une première partie pour déterminer les spécificités de la cible grands donateurs, ce qui explique l'intérêt qu'y portent les associations, et les éléments essentiels dans ce portrait (typologie, attentes et exigences du philanthrope) à prendre en compte pour imaginer une stratégie d'approche,*
- ➔ *Une seconde partie pour analyser les trois stratégies précitées dans leur diversité, et essayer de déterminer quelles en sont les principales caractéristiques, comment chacune répond à sa façon aux exigences du grand donateur, quelles ont été les motivations à l'origine de chaque choix, quels ont été les résultats (qualitatifs) obtenus,*
- ➔ *Une troisième partie pour évaluer les avantages et inconvénients de chaque stratégie, les questionnements posés, les points de convergence ou de divergence permettant d'imaginer ou non un modèle unique de stratégie grands donateurs.*

---

<sup>1</sup> Nous n'avons pas pu étudier, faute de temps, un autre modèle proche de la fondation, qui a rencontré ces dernières années également un franc succès, à savoir le fonds de dotation. Nous pouvons simplement rappeler les conclusions de l'étude intitulée « Photographie des fonds de dotation », réalisée par le cabinet d'études Akléa en 2012, qui remettent notamment en question la pérennité de cet outil, ce après qu'il ait connu une phase d'expansion quantitative avérée (plus de 1000 fonds de dotation en 3 ans, soit 1 création par jour, dont 28 % issus d'associations). Comme la fondation, le fonds de dotation doit avoir un objet d'intérêt général, être à but non lucratif ; dans sa forme originelle, il s'agit d'une forme idéale pour la collecte de fonds privés (possibilité de percevoir l'ISF, des dons, donations, legs, donations temporaires d'usufruit). L'étude montre que certes il a été plébiscité pour sa souplesse (facilité de création, facilité de mobiliser un capital), mais aussi très décrié pour son côté « coquille vide » : il s'agit en effet d'une enveloppe financière, et non pas d'un outil d'action doté de ressources humaines compétentes pour développer des fonds ou concevoir une stratégie sur le long terme. Ainsi la plupart de ces fonds de dotation ont du mal à se déployer. Par ailleurs, l'expansion très rapide et importante de leur nombre, avec les dérives qui l'ont accompagnée (certaines entreprises ont créé leur fonds de dotation pour leur intérêt propre, en dépit de toute notion d'intérêt général), ont jeté un certain discrédit sur l'outil qui fait l'objet de plus en plus de contrôles de l'administration fiscale.

<sup>2</sup> Une précision importante : à l'époque de la campagne grands donateurs faisant l'objet de ce mémoire, la Fondation Notre-Dame, en dépit de son nom, était alors une association loi 1901, reconnue d'utilité publique. Elle n'est devenue fondation abritante qu'en 2008 à l'issue de ladite campagne.

## PARTIE 1 : portrait du grand donateur – exigences, spécificités de la demande, éléments d’approche essentiels

## 1. Philanthropie et associations : une convergence récente d'intérêt

Il est tout d'abord intéressant de se pencher sur les raisons qui expliquent pourquoi les grands donateurs sont précisément aujourd'hui la cible des attentions des associations en recherche de financement.

### a. L'émergence d'une nouvelle philanthropie

Reléguant dans le passé les stéréotypes du bienfaiteur local paternaliste ou du grand collectionneur d'art, la philanthropie a pris depuis le milieu du XXe siècle un nouveau visage<sup>3</sup>. Des évolutions économiques et sociétales majeures ont transformé à la fois le potentiel des grandes fortunes, mais aussi leur comportement, les rendant ainsi plus présentes dans le développement de nos sociétés, et d'une certaine façon plus accessibles aux sollicitations extérieures, augmentant par là leur intérêt en termes de collecte de fonds. En effet, cette nouvelle philanthropie d'aujourd'hui :

**...fait entrevoir un potentiel énorme en financement** : la mondialisation de l'économie et la multiplication rapide des capitaux a permis la création de fortunes atteignant aujourd'hui des montants sans précédent. Loin de freiner ces mouvements, les crises financières n'ont fait qu'accroître les inégalités au bénéfice des plus nantis : entre 1980 et 2008, 1% de la population mondiale a accumulé 80% de l'augmentation des richesses. Ce phénomène n'est pas l'apanage des pays anglo-saxons : les grandes fortunes se concentrent aujourd'hui pour 28 % en Europe ; en France elles représentent environ 400 000 personnes, soit un bond de 3,4% par rapport à 2009<sup>4</sup>. Parmi les plus grandes fortunes de France<sup>5</sup>, 45 d'entre elles dépassent le milliard d'euros, les 10 premières dépassent les 10 Milliards. Une expansion que l'on retrouve également dans leur engagement philanthropique : entre 2001 et 2010 en France, les actifs détenus par les fondations ont augmenté de 72 % pour atteindre 14,3 Milliards d'euros<sup>6</sup>. Face à des apports publics de plus en plus faibles, cette explosion de richesse dans le privé laisse entrevoir une manne à la fois plus généreuse, plus sûre et plus durable pour les associations.

**... constitue désormais un interlocuteur de poids dans le développement sociétal** : après plusieurs décennies où il a joué son rôle de garant du bien-être collectif, l'Etat, conséquemment à son désengagement financier, n'a plus le « monopole de l'intérêt général »<sup>1</sup>. Un peu partout en Europe et plus particulièrement en France, encouragées par les incitations fiscales avantageuses mises en place par ce même Etat, les initiatives philanthropiques se sont multipliées et financent désormais de façon déterminante des domaines autrefois dans le giron exclusif des compétences des collectivités publiques : social, santé, enseignement supérieur, recherche... Ainsi par exemple sur leur 14,3 Milliards d'euros en 2010, les fondations en France en ont affecté 47 % à la santé, 32 % à l'action sociale, 9 % à l'enseignement et la formation : un apport de capital sans lequel ces secteurs pourraient très difficilement vivre aujourd'hui. Le philanthrope, plus que jamais, est un interlocuteur de poids dans le développement du pays, vers qui il devient réaliste et nécessaire de se tourner.

---

<sup>3</sup> Virginie Seghers, *La nouvelle philanthropie (ré)invente-t-elle un capitalisme solidaire ?*, Autrement, 2009

<sup>4</sup> Cap Gemini, Merrill Lynch, *World Wealth Report*, 2011

<sup>5</sup> Classement du magazine économique Challenges, juin 2012

<sup>6</sup> Centre français des fondations, Fondation de France, *Etude sur les fonds et fondations en France de 2001 à 2010*, 2012

**...est, sinon plus militante, au moins obligée de s'intéresser à l'action sociale et solidaire** : en écho aux dires de certains philanthropes traditionnels qui souhaitent rendre à la société ce qu'elle leur a permis d'acquérir, Gilbert Cahen-Salvador, expert philanthropie<sup>7</sup> interviewé par Virginie Seghers dans son ouvrage *Les nouveaux philanthropes*, annonce de façon iconoclaste : « Pour lever de l'argent auprès des gens fortunés, on a le choix entre deux boutons : *concern* (l'engagement), ou *guilt* (la culpabilité) »... Aujourd'hui, les grandes fortunes ne peuvent échapper ni à l'un ni à l'autre. D'une part, à cause de l'hypermédiatisation des catastrophes et des crises. Si elle ne suscitera pas une vocation philanthropique chez tous, au moins a-t-elle le mérite de donner l'ampleur des phénomènes : là où les acteurs publics montrent leurs limites et leur inertie, les fortunes privées (des individus non politisés, entrepreneurs, libres et tout aussi puissants) sont toutes désignées comme les seules à avoir le pouvoir (financier) de changer les choses. D'autre part, à cause d'une opinion publique de plus en plus intransigente : dans un climat social tendu, les « riches » sont devenus la cible des récriminations. Scandales financiers impliquant des montants d'argent hors de tout entendement, trains de vie exubérants, manque de solidarité (fiscale)... L'opinion publique a réinventé le concept d'immoralité, face auquel les mieux dotés sont presque obligés de se racheter une bonne conduite. Sans dire que ce contexte explique totalement le renouveau de la philanthropie, il a néanmoins redonné du poids à l'obligation morale des personnes fortunées, et créé la pression médiatique et sociale qui a aidé à la naissance d'une *certaine* philanthropie, notamment chez ceux où ne se trouvaient pas le terreau favorable de la tradition familiale ou des valeurs religieuses.

**.. est relativement plus visible et donc plus identifiable.** Bien que des différences culturelles majeures perdurent – en France, la discrétion chez les grands donateurs est une réalité, contrairement aux pays anglo-saxons où ils se sentent plus libres d'afficher publiquement leur engagement – les grandes fortunes, mêmes anonymes, prêtes à s'investir dans la philanthropie sont aujourd'hui quand même plus identifiables que par le passé : pas par le canal médiatique grand public, pas de façon immédiatement évidente, c'est certain, mais par des voies aujourd'hui facilement repérables par les professionnels de la collecte de fonds. D'une part parce que ces grandes fortunes se sont auto-constituées en marché, *exprimant* d'elles-mêmes un besoin en conseil philanthropique et en médiation auprès des associations. Cette demande n'est pas passée inaperçue aux yeux de ces derniers, qui savent désormais repérer les intermédiaires pouvant leur donner accès aux philanthropes les plus silencieux (notaires, banques privées, cabinets conseil, fondations abritantes...). D'autre part, les grandes fortunes donnent également plus volontiers des indices de leur activité philanthropique, créant elles-mêmes leur fondation (+ 52 % entre 2001 et 2010 en France) qui lancent des appels à projet et/ou acceptent clairement les sollicitations extérieures (elles peuvent l'indiquer sur leur fiche descriptive dans la base de données de la Fondation de France par exemple), qui disposent d'un site internet donnant leurs coordonnées directes, communiquant sur leurs actions dans la presse, se créant leurs propres manifestations (exemple : les premières rencontres internationales de la Philanthropie organisées en septembre 2012 par la Fondation de France et le journal Le Monde, la remise des Grands Prix des fondations organisée chaque année par l'Institut de France...). La confidentialité est certes encore de mise et il faut un réel travail, long et persévérant, pour pouvoir accéder à ces informations, mais ces dernières ont quand même le mérite d'exister.

---

<sup>7</sup> Gilles Cahen, président du conseil de surveillance de CBO France, président du comité d'investissement du fonds d'investissement philanthropique BAC, spécialiste du capital-risque philanthropique.

b. *De nouveaux besoins en ressources pour les associations*

Parallèlement à l'évolution de ce contexte social et économique qui a permis l'émergence et l'affirmation des grandes fortunes, **les associations ont également connu un changement décisif dans leurs schémas de financement : une remise en cause importante de leurs soutiens financiers traditionnels** qui les pousse à rechercher de nouvelles stratégies pour diversifier l'origine de leurs ressources.

D'une part, elles ont à **affronter le désengagement de l'Etat et des collectivités territoriales** : des difficultés financières structurelles et conjoncturelles, couplées à une politique générale de restriction budgétaire à tous les échelons de l'action publique, ont amené ces traditionnels supports de la vie associative en général à diminuer de façon importante leur abondement, une tendance qui ira très vraisemblablement en s'accroissant dans ce contexte de dette publique et de crise financière.

D'autre part, les observateurs de la générosité du public<sup>8</sup> – autre principale source de financement des associations – et certains spécialistes comme Pierre Bocquiny, responsable de l'agence de conseil en stratégie de fundraising Maxyma interrogé dans le cadre du présent mémoire, constatent également **une érosion du don individuel**. On avance à cela deux raisons. La première, évidente, est économique, la crise financière touche durement les ménages devenus de fait plus regardants sur leurs dépenses. La seconde est structurelle : la tradition ou la culture du don est en train de s'étioler (influence décroissante de la moralité religieuse, disparition des grands mouvements politiques ou leaders charismatiques incitant à la solidarité et l'entraide, individualisation des comportements, scepticisme latent du public suite aux différents scandales liés au détournement de l'argent des dons...) ; alors que dans les années 1970 et 1980 les associations pouvaient largement compter sur la prospection et la collecte de masse pour recueillir des fonds, elles font face aujourd'hui à une disparition de ces donateurs individuels qui ne se renouvellent pas suffisamment, à en quelque sorte un « trou » dans la pyramide des donateurs. Cela contraint les associations à aller de plus en plus vers la segmentation, à mieux identifier leurs cibles et agir selon la « **valeur donateur** » : **des cibles plus efficaces c'est-à-dire certes moins nombreuses, mais pouvant apporter de façon relativement rapide une somme d'argent substantielle, pouvant changer de façon structurelle l'avenir de l'association**. Ces cibles, il y en a peu : ce sont les entreprises, les testateurs (pouvant attribuer des legs ou donations) et **les grands donateurs**.

Le développement récent des stratégies grands donateurs en France s'explique donc par une convergence entre l'émergence d'une nouvelle philanthropie, plus puissante et mieux identifiable, et les besoins des associations pour des financements plus structurants. Au point de convergence, il reste néanmoins toute une stratégie à définir : comment atteindre ces philanthropes ?

---

<sup>8</sup> France générosités, Cerphi, *Evolution des dons des particuliers et du profil des donateurs 2010-2011, 2012* : alors que les années précédentes, la générosité des Français semblait épargnée par la crise, pour la première fois cette année, le baromètre indique une baisse du don individuel.

## 2. Le portrait du grand donateur

### a. Un niveau de don ?

Il faut d'abord préciser qu'un grand donateur ne se définit pas dans l'absolu par un niveau de don, un seuil en euro. Un grand donateur, pour une organisation, est avant tout celui qui effectue ou qui pourrait effectuer un apport financier substantiel par rapport à aux capacités et attentes globales de l'organisme, pouvant l'aider de façon significative dans la réalisation de sa mission. Il s'agit donc d'une notion toute relative.

On parle certes de grande fortune (en évoquant tous les clichés de psychologie et d'attitude qui s'y rapportent), mais l'on voit bien que la catégorie « grand donateur » peut désigner autant de très gros revenus que des personnes à ressources plus modestes. La profession distingue pour cette cible deux catégories<sup>9</sup> : les « major donors », que l'on situe dans une fourchette allant de 10 000 à 1 ou plusieurs millions d'euros, et les « middle donors », que l'on situe dans une fourchette allant de 500 à 10 000 euros. On voit que les échelles données sont très larges et peuvent rassembler des individus très différents. On n'est donc pas une population strictement figée. On préfère parler d'univers de « **hauts potentiels** » : une des premières étapes de la stratégie grands donateurs d'une association sera de définir les contours de cet univers.

Enfin, il faut préciser qu'on ne considère pas comme grand donateur celui qui n'a donné qu'une fois une somme conséquente : **c'est au contraire un donateur que l'on aura réussi à faire rentrer dans le réseau de l'organisme et à fidéliser.**

### b. Des personnalités, des motivations

On parle aussi de générosité, d'altruisme, de culpabilité, mais la philanthropie trouve plusieurs origines et motivations : tradition familiale, conviction religieuse, événement de la vie personnelle... des raisons complètement différentes qui déclenchent un engagement relevant avant tout d'un choix très intime. Il y a donc, là encore, une diversité de cibles au sein de cette même cible.

Dans son étude sur les grandes fortunes<sup>10</sup>, BNP Paribas Wealth Management tente d'établir une typologie de ces grands donateurs, **non pas par niveau de dons, mais bien par type de personnalité.** Nos différents échanges avec les professionnels rencontrés nous permettent de les regrouper en deux grandes catégories (cela va sans dire que plusieurs traits de personnalité peuvent se croiser dans un même individu, ce qui n'est pas sans compliquer la tâche...) :

**Les philanthropes traditionnels** : ceux que l'on retrouve de manière plus large et ancienne

- **Le croyant** : inspiré par des principes issus de sa religion (charité, partage, compassion), il donne par devoir moral, celui de venir en aide aux plus démunis, celui de redonner à la société ce qu'il a pu obtenir d'elle. Comme on le sait, nombreuses œuvres de bienfaisance

---

<sup>9</sup> Sources : Pierre Bocquiny, agence Maxyma et enseignements des conférences de l'Association Française des Fundraisers

<sup>10</sup> BNP Paribas Wealth Management, *Etude sur les grandes fortunes et philanthropie en Europe Continentale*, réédition 2011

ont une origine religieuse. On peut par ailleurs citer Andrew Carnegie, protestant fervent, pour illustrer l'état d'esprit de cette catégorie « Tout homme qui meurt riche, meurt déshonoré ».

- **L'humaniste** : attaché à des idéaux, il sera particulièrement regardant sur la cause défendue ; noble, son geste se voudra, au moins en apparence, complètement désintéressé.
- **L'activiste** : il s'agit d'un donateur déjà engagé politiquement, voire qui a fait des missions sur le terrain. Son don ira évidemment à des associations portant un discours militant ; son geste sera comme une transmission de flambeau aux nouvelles générations.
- **Le passionné** : un événement dans son histoire personnel ou en liaison avec ses centres d'intérêt motivera son engagement financier.
- **L'héritier** : il est animé par le devoir de préserver la fortune familiale et donc a moins de marge de manœuvre pour mobiliser cet argent. Il donne donc de façon prudente.

**La nouvelle génération** : l'entrepreneur ou encore dénommé « venture philanthropist »<sup>11</sup>

Il s'agit d'une catégorie apparue plus récemment et qui semble bouleverser la donne, tant ses attentes et motivations, autant que son identité, semble différer des philanthropes traditionnels.

- Le venture philanthropist est **jeune** (entre 40 et 50 ans, contre 60 ans et plus pour la catégorie précédente). Il est encore actif et a constitué lui-même une fortune personnelle : à l'inverse de l'héritier, il **dispose d'une plus grande liberté pour en disposer**. Faire un don, un acte philanthropique, est un **véritable projet au même titre que de créer une entreprise. Il attend de ses interlocuteurs du professionnalisme et des propositions bien tenues**.
- Cette catégorie compte une représentation plus égale entre hommes et femmes (contre une présence féminine plus marquée chez les philanthropes traditionnels), certains d'entre eux agissant d'ailleurs **en couple ou en famille** : l'acte philanthropique, comme de créer une fondation ou une association, devient un projet familial (on pourrait citer l'association Le Maillon, créée par la famille Mulliez, et de très nombreuses fondations créées par des couples).
- Il est en général assez engagé, au moins sur le terrain des idées. Il est assez porté sur le « sens » de son action, non dans une perspective métaphysique, mais plutôt en termes d'inscription sociale : **être philanthrope devient aujourd'hui aussi un signe de réussite**.
- Entrepreneur, éduqué, éclairé, au fait des questions de gestion et de portage de projet, **il a une approche très rationnelle de son don** et a besoin d'être convaincu plutôt que persuadé. Il est en quête de résultats tangibles : tel un véritable investisseur, il veut de l'impact mesuré (nombre de bénéficiaires, etc.) et fait clairement un don pour répondre à un objectif précis, pour résoudre un problème et non plus pour soutenir une cause générale. Il est exigeant dans son « placement » : c'est d'ailleurs lui qui est fortement en demande de conseil philanthropique (et passe par cela notamment par les banques privées dont il est client). Dans un souci d'efficacité, il ne saupoudre pas. Il est très attentif quant à l'utilisation de son don et exige généralement une réduction au minimum des frais administratifs.
- Actif, il veut aussi l'être au-delà de son don : **il souhaite participer à l'action de l'organisme** ou au moins réellement sentir que son don a joué dans le devenir de l'association ou des bénéficiaires.
- Il est plus **ancré dans des « réseaux »** : l'entrée dans une communauté de donateurs, de pairs, est un argument de poids pour lui.

---

<sup>11</sup> Terme employé notamment par Virginie Seghers dans son ouvrage cité plus haut.

Enfin, qu'ils soient entrepreneurs ou issus d'une tradition plus ancienne, les grandes fortunes partagent en tout cas des **exigences communes** :

- Elles sont habituées à des services de haute qualité, de niveau « premium » (comme les services bancaires) : un haut niveau d'écoute, une grande disponibilité, une capacité à s'adapter à ses besoins spécifiques, un environnement discret, préservé et dédié à sa personne (notamment en termes de ressources humaines).
- Elles sont dans une relation personnalisée : elles dénigrent tout ce qui est standardisé. Elles aiment à discuter avec une personne (si possible d'un niveau socio-professionnel équivalent au leur, ou alors disposant d'un certain charisme), et non avec des structures sans visage.

Notons également, enfin, que certains philanthropes aujourd'hui sont des investisseurs au sens économique pur et dur du terme : le don n'est plus gratuit et désintéressé, il devient un investissement sur lequel il attend un retour. L'impact à mesurer n'est plus seulement sur le social, mais aussi sur la performance économique. Un terme spécifique désigne ce type de démarche : l'impact investing<sup>12</sup>. Peut-on encore parler de philanthropie ? Dans un sens oui, car les modèles économiques proposés par l'économie sociale et solidaire montrent des fragilités importantes dans leurs premières phases de croissance, et c'est avant tout la foi dans le projet, la motivation personnelle de l'investisseur qui déclenche son soutien financier, plus que la garantie d'un retour sur investissement intéressant et rapide. En tout cas l'intérêt croissant des grandes fortunes pour le sujet, et la mobilisation très active des intermédiaires financiers sur ce domaine (les banques privées disposant de services dédiés ce secteur : la Fondation de l'Orangerie pour BNP Paribas, Grameen Crédit Agricole, etc.), suffisent à démontrer l'importance du potentiel de ce marché et à expliquer l'intérêt de certains organismes à but non lucratif pour ce secteur, qu'ils entendent comme un nouveau modèle économique à étudier pour garantir de nouvelles sources de financement (rappelons que la plateforme de microcrédit Babyloan, dont on ne peut nier le succès, était initialement adossée à l'ONG Acted). En tout cas, pour répondre aux exigences de tels « philanthropes », ce n'est plus une stratégie d'approche que les organismes à but non lucratif devront concevoir, mais une véritable révolution de leur modèle économique : resteront-ils association ou deviendront-ils entreprise ? Si les activités elles-mêmes ne génèrent pas de revenus suffisants pour assurer directement le retour sur investissement, peut-on imaginer un intéressement financier plus global (exemple : émission de titres ou d'obligations) liant le financeur au développement stratégique de la structure ? Est-ce quelque chose d'acceptable éthiquement ?

Toute cette diversité de portraits et de motivations, autant que ce niveau d'exigence, est à prendre en compte dans la stratégie d'approche de cette cible. Un grand donateur ne donne pas à la légère : c'est toujours une affinité personnelle avec la cause, mais aussi avec l'identité de l'organisme, voire avec la personne qui va dialoguer avec lui, qui va déclencher son engagement. En somme, ce portrait

---

<sup>12</sup> Impact investing : stratégie d'investissement cherchant à générer à la fois un impact social ou environnemental et un retour sur investissement. Cette stratégie sert actuellement le développement des entreprises sociales et solidaires. Elle peut prendre plusieurs formes (finance participative, fonds d'entreprises, social impact bonds, etc.), le microcrédit étant la plus renommée. Tout l'enjeu pour les entreprises de l'économie sociale et solidaire est précisément d'instaurer un processus efficace pour mesurer l'impact social des actions menées, et faire en sorte que les informations récoltées puissent rectifier l'action en question en cas de mauvais résultats – ceci afin de rassurer et maintenir les investisseurs – mais aussi de trouver le modèle économique adéquat pour assurer le retour sur investissement attendu.

nous indique que **l'essentiel dans l'approche du grand donateur réside dans le ciblage de sa personnalité et l'hyperpersonnalisation** de la démarche.

### 3. Une approche hyperpersonnalisée

#### a. *Savoir qualifier les hauts potentiels*

Avant tout, pour déceler les hauts potentiels, des systèmes assez empiriques ont montré leur efficacité :

- analyse et qualification de la base de données des donateurs (qui a donné combien, quelles informations personnelles révélant un potentiel financier important peut-on récolter en recoupant cette base avec d'autres sources d'informations, notamment d'autres bases de données : adresse, banque, patrimoine automobile...)
- recherche dans les réseaux de l'association (carnets d'adresse des administrateurs, base de données de bénévoles, amis, soutiens...) celui qui pourrait soit être donateur, soit être ambassadeur pour introduire l'association dans des cercles plus privatifs ou auprès de cibles a priori inaccessibles (grandes fortunes, fondations n'acceptant pas de sollicitations extérieures, etc.)
- mise en place d'une stratégie de communication et de déploiement ciblée (présence de l'association dans des manifestations rassemblant les grandes fortunes, dans leurs canaux de communication, etc.)

Cependant, la démarche de prospection ne s'arrête pas là. Une fois que l'on a identifié une cible potentielle (il devient alors un *prospect*), **une phase très importante de recherches qualitatives** doit être engagée pour cerner sa personnalité, ses centres d'intérêt, sa culture, voire connaître des éléments de son histoire personnelle, **ceci afin de préparer les phases suivantes du travail (à savoir monter un discours et une offre qui soient adaptés à ses attentes) :**

- Croisement des informations dont on dispose avec d'autres bases de données (notamment le Who's who et autres sources biographiques)
- Recherches sur internet, dans les bases de données presse, dans les informations sur les réseaux sociaux...

Tout cela suppose pour l'organisme d'**accepter un investissement non négligeable en temps et en moyens** : pour cerner un prospect, on estime environ 40 heures de travail nécessaires, soit une semaine de recherche... à multiplier par le nombre de prospects ; on estime également qu'une personne à temps plein peut gérer un pool global de 100 prospects<sup>13</sup>.

Ces recherches qualitatives permettent ensuite de définir les contours d'un univers dédié qu'il faudra construire, sur-mesure, à l'attention de ce grand donateur.

---

<sup>13</sup> Factory, Fondation Alpha Oméga, *Comment mettre en œuvre un programme grand donateur*, 11<sup>e</sup> séminaire francophone du Fundraising, Association française des fundraisers, juin 2012.

### *b. Savoir créer un univers dédié*

Cet univers dédié, c'est-à-dire hautement personnalisé, porte à la fois sur les **éléments de discours** que l'on devra utiliser (manière de présenter la cause, les missions, les projets) et le **niveau de services** accordé à ces prospects, que l'on devinera devoir être de grande qualité et sur-mesure.

- **Un discours à construire sur l'organisme :**

La qualification de prospects doit permettre de déterminer les centres d'intérêt du donateur, les points de sensibilité, les attentes. Vient ensuite un travail fondamental pour adapter la présentation de l'organisme et de l'offre à ses attentes, de **déterminer des « points d'atterrissage » ou de résonance grâce auxquels le donateur pourra se retrouver en phase et en confiance**. En outre, ces personnalités étant fortement sollicitées par ailleurs, il faut construire un discours d'approche particulièrement ambitieux, mobilisateur, avec une mise en scène certaine de l'organisme, du bénéficiaire, de l'acteur de terrain... pour capter son attention et se distinguer de la concurrence.

Cet univers de mots, de valeurs, est fondamental pour également **cultiver chez lui un sentiment d'appartenance à une communauté ou un organisme** : plus il se sentira proche et impliqué, en phase avec le discours de l'organisme, plus longtemps il s'investira, financièrement et personnellement - devenir lui-même ambassadeur de la cause, être associé aux décisions stratégiques...

- **Un niveau de service « premium » :**

Comme dit précédemment, le grand donateur apprécie le sentiment d'exclusivité. Cela signifie qu'il faut pouvoir mettre en place :

**Une relation face à face.** Il faut non seulement engager et identifier des ressources humaines dédiées à la gestion du relationnel avec le grand donateur (hors de question qu'il soit pris en charge par le standard téléphonique, ni que son interlocuteur change d'un instant à l'autre), mais également **déterminer la bonne personnalité pour l'approcher et dialoguer avec lui**, être son point d'entrée principal dans la structure : une personnalité qui représente véritablement l'organisme (de préférence un bénévole, soit de terrain, soit administrateur, investi personnellement dans la cause), de même niveau social, ces philanthropes ayant l'habitude de rester entre « pairs », ayant un charisme et un pouvoir de conviction certain.

**Une écoute sans faille.** On a compris les mécanismes humains et psychologiques qui entraînent en jeu dans l'approche de ces personnalités. Le contact du grand donateur devra donc faire preuve **d'une grande empathie et d'une excellente disponibilité** pour répondre à ses interrogations, déceler les doutes éventuels ou les non-dits qui pourraient entraver son engagement, et répondre dans des délais optimum à ses sollicitations.

**Une démarche « antimarketing ».** Entretenir le sentiment d'exclusivité est incompatible avec l'utilisation d'outils industrialisés : tout doit être hyperpersonnalisé, tout en gardant une extrême sobriété dans les codes afin de montrer une certaine « classe ». Cela se traduit concrètement par des outils de communication ad hoc : une plaquette spécifique, une interface internet dédiée, des outils de correspondance raffinés... Par exemple à l'Institut Pasteur, le grand donateur ne reçoit pas de carte de vœux pour la nouvelle année : la direction générale décroche son téléphone pour lui

adresser ses vœux en personne ; alors que le grand public reçoit un journal, un bulletin et une enveloppe pour une participation financière, le middle donor reçoit seulement le journal et un carton écrit à la main, le major donor lui ne reçoit rien : on lui propose directement une rencontre individuelle pour lui transmettre des informations et solliciter son don.

- **Une offre dédiée :**

**Une présentation de l'offre maîtrisée.** Pour capter son intérêt, mais aussi gagner sa confiance, il est nécessaire de lui présenter des projets à la fois faciles à expliquer, pas trop excessifs dans les montants financiers tout en restant suffisamment ambitieux pour le motiver, et montrer les garanties d'une mise en œuvre opérationnelle sans faille (moyens adaptés, professionnalisme des équipes, outils d'évaluation de l'impact du projet, calendrier de réalisation précis – il faut être également certain que ce projet sera mené à son terme, rien n'est pire que d'avoir à annoncer au grand donateur l'abandon d'un projet). Les moyens doivent aussi être mis en œuvre pour pouvoir lui faire un reporting régulier de l'avancée du projet, afin de lui montrer concrètement l'impact de son don et la bonne utilisation qui en a été faite. Comme on l'a vu plus haut, il est nécessaire de raisonner en termes d'impact : *quelles sont les données quantitatives qui permettent de mesurer l'impact de mon don ? La durabilité du projet ? Son efficacité ? Quelles sont les garanties qui me sont données pour que je continue à m'engager financièrement avec vous ?* Il est donc exclu de lui montrer un catalogue de projets : il faut choisir ceux qui « font rêver », mais aussi ceux qui sont suffisamment mûrs pour permettre d'offrir les garanties de sérieux dont on vient de parler.

**Des propositions exclusives.** Afin de se distinguer la concurrence, montrer le dévouement de l'équipe, mais aussi offrir au philanthrope quelque chose qui soit « digne » de son engagement (car en ce sens, donner n'est plus totalement un acte gratuit...), il devient nécessaire de développer des propositions exclusives, que ce soit au niveau de l'offre ou des services. Ce ne sera pas l'argument qui emportera au final l'adhésion du donateur, mais cela répond à l'enjeu fondamental de maintenir dans la durée l'intérêt du philanthrope et de le fidéliser. Cela se traduit bien évidemment, a minima, par un conseil personnalisé pour monter un projet philanthropique sur-mesure (choix du projet, rencontre avec les acteurs terrain...). Mais ça peut aller au-delà : accompagnement spécifique au travers d'une compétence de pointe (conseil sur la fiscalité par exemple - pour prendre l'exemple de l'Institut Pasteur, toujours, les interlocuteurs des grands donateurs s'appellent des « conseillers », un emprunt à l'univers lexical des banques d'affaires, qui est assez révélateur), programme de contreparties (accompagner des équipes sur le terrain, visiter de façon exclusive le « back office » d'un projet, bénéficier de produits portant la marque de l'organisme, avoir accès à des informations, des rencontres en face à face indisponibles au grand public, participer à des événements dédiés), marques de reconnaissance (mur de donateurs, livre d'or, invitation à témoigner...)

 **En conclusion :** face à la grande diversité de profils et de motivations des philanthropes d'aujourd'hui, les associations se doivent d'avoir une approche très fine de chaque prospect. Face à un niveau d'exigence très fort, l'hyperpersonnalisation est donc le premier élément fondamental de la démarche grands donateurs. Mais au-delà de cela, cette première partie montre également que de façon plus profonde, la démarche grands donateurs implique aussi de mettre en place une nouvelle culture dans l'organisation :

- *Engager une professionnalisation des équipes*
- *Engager la mise en place de démarches d'évaluation des programmes et de processus de remontées d'information*
- *Pouvoir réfléchir à la mise en place de contreparties concrètes pour ces donateurs et de fait organiser son back office en fonction*
- *La relation au grand donateur est véritablement une relation interpersonnelle à tisser et développer dans le temps : de nombreuses étapes sont nécessaires pour le cerner d'une part, d'autre part pour le laisser s'approprier l'organisme et la cause, pour accorder sa confiance, et au final générer un don. Entre la phase d'approche et le premier geste, la profession estime qu'il faut compter en moyenne 12 à 18 mois. Cette temporalité, où les premières phases semblent a priori « non productives » (ou sans résultat immédiat), nécessite une adaptation forte dans la culture de l'organisation (accepter de consacrer du temps à cultiver du relationnel, intégrer dans son plan de financement une ressource qui ne pourra arriver que bien plus tard).*
- *Les associations ont plutôt l'habitude de parler peu d'argent, de privilégier le don non affecté, de faire un seul rapport annuel (moins chronophage), d'avoir un traitement égalitaire des donateurs, de standardiser la présentation de leur projet associatif. La démarche grands donateurs implique de bouleverser ces conceptions en acceptant de s'adapter à une demande particulière, de consacrer du temps et des moyens à l'entretien d'une seule cible.*

*Ces nécessités de changement et d'adaptation pour les associations obligent ces dernières à réfléchir à différents modèles et stratégies, en recherchant à la fois à optimiser et capitaliser les moyens qu'elles ont déjà, et à créer les nouveaux services qui leur manquent, ce que nous verrons dans la deuxième partie.*

## PARTIE 2 : exposé et analyse de trois stratégies grands donateurs

L'analyse des trois exemples d'association que nous avons choisis permet de comprendre ce qui les a motivées à choisir leur stratégie d'approche, et de voir comment, de manière très diversifiée, trois organismes à but non lucratif répondent aux exigences que nous avons décrites précédemment :

- *Dans la proposition (offre et services) développée à l'attention des grands donateurs*
- *Dans la stratégie de prospection et de fidélisation*

### **1. Une stratégie « intégrée » : l'exemple de la Croix-Rouge française**

Le premier exemple de stratégie grand donateur la stratégie que nous appelons « intégrée », c'est-à-dire basée sur les moyens internes de l'organisme. Au sein de l'équipe dédiée au développement des ressources de l'organisme, une personne a été recrutée pour être en charge de l'approche grands donateurs, et cette cible constitue un « portefeuille » de plus, au même niveau que les entreprises, les testateurs ou le grand public. Les équipes travaillent en commun, partagent les mêmes ressources et œuvrent pour les mêmes objectifs. C'est le cas de la Croix-Rouge française, qui a recruté en 2011 une responsable philanthropie, intégrée au département mécénat, partenariats, philanthropie du pôle communication et développement des ressources.

Christelle Lafon-Paredes assure cette fonction : elle a été engagée au poste après avoir effectué une première étude préalable sur la définition d'une stratégie de développement de la philanthropie. Son interview, ainsi que l'expérience que nous avons pu vivre en stage à son service, nous permettent de comprendre les spécificités de la démarche.

#### *a. Les choix qui ont présidé à la mise en place d'une stratégie « intégrée »*

##### *Renouer avec une tradition*

La mise en œuvre d'une stratégie grands donateurs à la Croix-Rouge française n'est pas seulement liée aux opportunités récemment ouvertes par l'émergence d'une nouvelle philanthropie. Elle trouve des fondements anciens.

Historiquement, **la Croix-Rouge a été fondée par des philanthropes et s'est développée grâce à leur soutien** : pour financer son projet (mettre des limites humaines et juridiques aux conséquences de la guerre et d'organiser un mouvement de secours basé sur la mobilisation des populations civiles), Henry Dunant, le fondateur du mouvement, lui-même homme d'affaires, a rassemblé des grands noms de l'industrie et du capital. Une tradition importante de galas de charité a été initiée dès l'origine pour récolter des fonds. A l'époque, pour avoir le droit de vote au conseil d'administration, il fallait payer un droit de souscription qui allait être reversé directement dans l'action. Une longue tradition philanthropique s'associe donc au développement du mouvement et des sociétés nationales. Vers les années 1970 pourtant, le mode de fonctionner change pour la Croix-Rouge française : en France l'Etat-providence pourvoit de façon abondante aux besoins d'une association reconnue comme auxiliaire des pouvoirs publics ; parallèlement la culture en interne change et le mouvement devient populaire. Il n'y a donc plus le besoin ni le désir de compter sur les élites financières pour assurer l'expansion de l'activité. La tradition philanthropique se perd peu à peu. Les

« gros dons » ne se manifestent plus que lors de grandes catastrophes internationales, mais faute de stratégie pour gérer la relation à ces généreux donateurs, l'association finit par les perdre.

C'est le premier constat qui a été fait quand la Croix-Rouge française a souhaité lancer sa stratégie grands donateurs : au vu de cette histoire, la philanthropie fait partie intégrant son ADN. **La réactiver semble donc véritablement faire sens pour l'identité de l'association.** Par ailleurs, ces liens philanthropiques, mêmes distendus, sont porteurs d'un potentiel énorme : les héritiers de ces anciennes fortunes peuvent être invités de façon tout à fait cohérente à poursuivre l'engagement de leurs ancêtres. **La stratégie grands donateurs apparaît donc comme une façon de renouer avec une tradition et un sens originel et de renforcer les fondements de l'association.**

### Mener une stratégie efficace et durable de collecte de fonds

Dans les années 1970 toujours, la Croix-Rouge française jouit d'une importante reconnaissance. Elle se concentre sur le développement de la collecte auprès du grand public, avec la mise en œuvre d'une stratégie professionnalisée. Cependant, sa politique de collecte de fonds ne va pas plus loin : grâce à la structuration importante de son activité grand public, l'organisme se dote d'une base de données donateurs colossale, mais n'exploite aucunement ses potentialités : les hauts potentiels « dorment » dans la base de données.... Lors des catastrophes naturelles qui ont marqué la décennie 2000 l'organisme se rend compte alors qu'il est véritablement identifié comme un des acteurs majeurs de l'action humanitaire internationale et perçoit des dons spontanés dépassant parfois la dizaine de milliers d'euros, mais la dynamique retombe complètement une fois passée l'émotion de la crise. Elle est sollicitée de façon assez spontanée par les entreprises, mais les partenariats sont montés selon l'opportunité sans réelle conception stratégique. **Deux constats se dressent à cette époque** : l'association ne sait pas gérer les relations « one to one » (à savoir envers les grands donateurs et les entreprises) ; elle n'arrive pas à transformer un don spontané en un engagement durable.

Parallèlement, l'expérience des grandes catastrophes montre une chose certaine : **la méconnaissance du grand public du projet associatif.** Les donateurs ne semblent pas savoir qu'en dehors de l'action internationale, l'association développe 4 autres cœurs de métiers (urgence et secourisme, action sociale, santé et autonomie, formation) qui ont des besoins financiers importants et étalés sur le long terme (la Croix-Rouge française gère notamment près de 600 établissements de soins).

En 2009, une fondation est créée, la Fondation pour le Lien Social, sous égide de l'Institut de France. Cependant cet acte se justifie principalement par les possibilités fiscales qu'il entouvre (collecte ISF). Sans véritable projet stratégique, avec un objet social beaucoup trop proche de celui de l'association, cette fondation semble avoir du mal à se positionner et ne sert pas véritablement la démarche philanthropique.

En 2010, face à ces constats restés sans solution, l'activité de développement des ressources se restructure de façon importante collecte. Les enjeux sont multiples :

- **définir une stratégie de prospection, de collecte et de fidélisation** de manière à planifier *sur du long terme* la collecte de fonds
- **développer un savoir-faire dans les relations donateurs exigeantes, l'approche et le marketing individualisés**

- **mieux faire connaître « l'offre Croix-Rouge française »** et faire en sorte que l'activité de collecte de fonds arrive à couvrir tous les besoins de l'organisme

Le choix est donc fait de créer un département Mécénat, Partenariats et Philanthropie qui a pour principes :

- **Une équipe partageant les mêmes compétences** et montrant la même expertise dans l'approche qualitative au donateur ou au mécène. Le département rassemble aujourd'hui 11 collaborateurs (dont la responsable du département et l'assistante commerciale), dont 1 responsable philanthropie.
- **Une segmentation de l'activité de collecte de fonds par offre** : chaque chargé de projet doit pousser une offre qui lui est spécifique (enfants et adolescents, santé et autonomie, action internationale, personnes âgées et dépendantes)
- **Un travail en commun dans la mise en œuvre** : dans le plan de prospection pour financer un projet, les stratégies philanthropie et partenariats entreprises sont menées de façon conjointes.

La mise en place d'une stratégie « intégrée » s'est justifiée donc en trois points :

- La cohérence avec l'identité, l'histoire de l'organisme. Le lancement de l'activité grands donateurs capitalise sur des fondements historiques, se base sur une image institutionnelle, une « marque » forte
- La volonté de développer non pas une stratégie ciblée, mais une expertise multi-facettes, dont l'approche grands donateurs est une partie intégrante et indissociable : en restructurant de façon globale sa stratégie de collecte de fonds, l'association souhaitait développer autour d'une équipe de collaborateurs une véritable expertise dans le relationnel « one to one », enrichie par les passerelles qu'elle pourrait tisser entre le milieu de l'entreprise et le donateur individuel (les exigences, les statuts socio-professionnels, les centres d'intérêts entre responsables d'entreprises et philanthropes convergeant très souvent)
- La nécessité de mobiliser conjointement toutes les énergies pour faire connaître l'offre de la Croix-Rouge française auprès des publics et trouver les financements adéquats : tous les chargés de projet, dont la responsable philanthropie, travaillent en commun pour élaborer le plan de prospection d'un projet.

#### *b. La proposition faite aux « grands donateurs »*

La Croix-Rouge française se base sur une logique d'offre dédiée aux hauts potentiels construite à partir des projets menés par l'association : il n'y a pas de projets conçus ou sélectionnés spécifiquement pour les philanthropes (sachant que la collecte croise l'apport des grands donateurs avec celui d'une autre source de fonds, notamment les entreprises), le principe étant plutôt de « marketer » ou scénariser les projets existants de manière à s'adresser à ces publics spécifiques et créer le fameux « univers dédié » que l'on exposait en première partie :

- Pour les « middle donors »

La Croix-Rouge propose d'intégrer des *cercles ou des fonds dédiés*. C'est-à-dire : une communauté à l'identité forte, rassemblant des personnes de même milieu et pouvant donc échanger sur des

centres d'intérêt communs, une réserve financière affectée au financement d'un projet, d'un programme ou d'un objectif défini. Le cercle permet notamment de **développer un relationnel bien cadré** au travers d'événementiels « haut de gamme » dédiés aux membres, d'outils de communication internes au cercle (site internet, plaquettes de présentation, newsletter), de contreparties exclusives, et d'entretenir une dynamique de groupe qui permet de sécuriser le lien avec le donateur. Pour l'instant deux offres ont été développées, mais davantage pourront être proposées à l'avenir :

*Le Tiffany Circle, une offre ciblée sur un public.* Le Tiffany Circle se définit comme un réseau de femmes souhaitant mettre en commun leurs compétences professionnelles et personnelles pour soutenir des projets de la Croix-Rouge française. Il s'agit donc via ce cercle, premièrement de **proposer un engagement allant au-delà de la sphère financière** : les membres ont le pouvoir de choisir les projets qu'elles souhaitent soutenir, de définir l'état d'esprit, l'éthique et les codes de conduite du cercle, de suivre personnellement la mise en œuvre de ces projets (grâce au reporting et à l'évaluation), d'être elles-mêmes ambassadrices pour le cercle afin de susciter des vocations autour d'elles ; **elles disposent donc d'un certain pouvoir d'influence, donnant le sentiment de pouvoir agir de façon assez impactante dans l'évolution de l'association.** Deuxièmement, il s'adresse à des femmes ayant le même profil socio professionnel : issues du milieu entrepreneurial en général, ou exerçant des responsabilités de haut niveau, elles auront le confort de pouvoir discuter entre pairs et de partager leurs « entrées réseau » ; la **notion de cercle renforce le sentiment d'appartenance à une communauté, de confiance**, essentiel dans l'engagement à long terme de la donatrice. Enfin, le Tiffany Circle existe déjà au sein des Croix-Rouge américaine, canadienne et britannique, les cercles nationaux communiquent entre eux et un sommet est organisé chaque année à Washington : la **possibilité d'entrer dans un réseau international** est une contrepartie intéressante et prestigieuse pour la donatrice.

*Le Fonds Ready, une offre ciblée sur un cœur de métier de la Croix-Rouge française.* Il s'agit d'un fonds dédié à la préparation et de réponse aux catastrophes. La réserve financière constituée permet à la fois de préparer les populations aux risques de catastrophes (via la formation et la prévention), de déployer les moyens nécessaires au moment de l'urgence et d'assurer des programmes de reconstruction post-urgence. Elle est vouée à développer une action humanitaire durable. Le public visé est donc typiquement le « donateur de l'urgence » (qui a donné une fois une somme importante pour Haïti, le Japon, l'Asie du Sud-Est et qui ne s'est ensuite plus manifesté) et qu'il s'agit de **mobiliser sur le long terme.** Le Fonds Ready **est ouvert aux entreprises mécènes et aux grands donateurs**, illustrant bien la notion de « stratégie intégrée » que nous développions précédemment : par exemple, les événementiels et outils de communication à destination de ces deux publics sont communs. Dans l'esprit il permet également **de proposer aux donateurs un engagement plus que financier** : il se définit vraiment comme un cercle de professionnels et propose des ateliers de travail permettant d'échanger les expertises des uns et des autres sur un thème particulier (« comment se préparer aux catastrophes, dans son entreprise, dans la sphère familiale » par exemple), des outils et des formations pour permettre à chaque membre de relayer les enseignements du groupe de travail auprès de leurs proches et de leurs collaborateurs en entreprise. Là encore, le donateur ou mécène se sent **investi d'une mission d'ambassadeur de la cause, lui permettant de s'impliquer de façon concrète dans l'action et valorisant ses propres qualités personnelles et professionnelles.**

- Pour les « major donors » :

La Croix-Rouge propose la construction d'un projet philanthropique sur-mesure : en fonction de ses centres d'intérêt, le grand donateur est accompagné dans le choix du ou des projets à soutenir, et on lui garantit un suivi personnalisé de leur mise en œuvre (visites de terrain, etc.). C'est la responsable philanthropie qui est en charge de cet accompagnement et du reporting, en collaboration avec les directions opérationnelles. **La notion de sur-mesure concerne donc plutôt la relation**, car le choix des projets se fait toujours dans le pool global de projets de l'association, qui tous bénéficient d'un financement croisé (le grand donateur n'est pas le financeur exclusif d'un projet).

### *c. La stratégie de prospection et de fidélisation*

Pour se positionner face à la concurrence, approcher les donateurs, le fait d'être intégrée à l'institution permet à la démarche grands donateurs de bénéficier de ressources internes considérables pour son efficacité.

#### La construction d'un discours autour de l'institution

Comme nous l'avons dit précédemment, la Croix-Rouge française a pour avantage d'être une véritable marque, une institution reconnue autour de laquelle l'imaginaire collectif s'est déjà chargé de développer un univers. Il est donc logique que la stratégie grands donateurs développe un discours d'approche qui **capitalise fortement sur cet héritage**. Les principaux points mis en avant pour valoriser la CRF aux yeux des philanthropes sont :

- **le statut** : la Croix-Rouge est la première organisation humanitaire au monde (si l'on considère le Mouvement International qui rassemble 188 sociétés nationales). Pour le donateur, c'est la possibilité de faire partie d'une organisation d'exception – un argument qui peut répondre aux aspirations de personnes qui considèrent également disposer d'un statut (personnel ou professionnel) de haut niveau
- **l'essence universelle de son action** : la Croix-Rouge française peut proposer un panel très étendu de projets pour la personne qui souhaite s'investir socialement (seul le domaine environnemental n'est pas couvert par les actions de la Croix-Rouge française)
- **la dimension à la fois locale et internationale** : la Croix-Rouge française est à la fois une organisation internationale de haut niveau, et un mouvement citoyen partant du bas. Elle permet donc au philanthrope qui s'engage de voir l'impact de son don à une échelle globale (internationale) et à une échelle très locale (délégation).

#### La stratégie d'approche

Elle peut se baser sur les importants outils et ressources internes de l'association :

- **l'exploitation d'une base de données importante de donateurs** : la Croix-Rouge souhaite réaliser une analyse et une qualification de la base de données des donateurs grand public, la principale difficulté, comme nous l'évoquions en première partie, étant l'investissement en ressources humaines que cela représente (aujourd'hui le département grand public de la Croix-Rouge française n'étant pas en mesure de réaliser ce travail avec ses effectifs actuels).

- **l'accès à un carnet d'adresses étendu** : via une mobilisation des instances de gouvernance (administrateurs et directeurs) pour aller prospecter des cibles dans leurs cercles personnels et professionnels. Par exemple pour recruter les premiers membres du Tiffany Circle, administratrices régionales et nationales ont été mises à contribution pour devenir ambassadrices du cercle, notamment en ouvrant leur réseau, mais aussi en participant à des manifestations, en s'appropriant les outils de communication (plaquette, espace intranet collaboratif...) pour parler du cercle autour d'elles, etc. De fait, être une grande organisation avec à sa tête des dirigeants à haut statut social (notamment bénéficiant de parcours de vie non ordinaires : passage par des grandes écoles, grandes institutions françaises et internationales, par le gouvernement) permet d'envisager à terme l'accès à des cercles qu'il n'aurait pas été possible de pénétrer autrement que par cooptation.
- la possibilité de tisser puis renforcer des liens avec des personnalités connectées de près ou de loin avec l'institution (ami d'un des administrateurs, ancien volontaire parti en mission, etc.). Ici, **la proximité avec l'activité « partenariats entreprise » constitue un véritable plus** : une entreprise mécène peut, une fois le partenariat mis sur les rails, ouvrir les portes vers ses dirigeants fortunés dont on peut solliciter l'engagement à titre individuel...

Néanmoins, cette seule démarche interne n'est pas suffisante pour faire décoller la démarche grands donateurs. Il est obligatoire de la combiner avec une recherche à l'externe :

- L'approche des intermédiaires, c'est-à-dire de toutes les entités en contact avec les grandes fortunes, notamment via leurs missions de conseil et d'accompagnement : les notaires, les banques privées, mais aussi les cercles privés, les clubs d'entreprises, les associations d'anciens de grandes écoles, etc. La stratégie est de leur proposer des offres (notamment les cercles et fonds dédiés dont on vient de parler, mais aussi certaines offres sur-mesure) qui pourraient intéresser leur « clientèle » ou leur réseau, et dont ils pourraient être des ambassadeurs ; en contrepartie, la possibilité d'entrer dans leur réseau très fermé.

### La stratégie de fidélisation

A l'heure où nous effectuons notre stage, une réflexion était en cours sur la construction d'un programme de contreparties pour les grands donateurs – **un point identifié comme stratégique dans la mise en œuvre d'une relation de qualité et hyperpersonnalisée avec le grand donateur.**

Au travers des cercles *Tiffany Circle* et *Fonds Ready*, la Croix-Rouge propose des **contreparties exclusives à ses membres** : l'accès privilégié à des formations cœur de métiers de la Croix-Rouge française (urgence et secourisme, mais aussi peut-être plus tard, droit humanitaire par exemple), la mise en place d'un relationnel privilégié avec les personnalités dirigeants de l'institution (administrateurs nationaux et territoriaux, directeur général, directeurs « métiers »), l'accès à des sources d'information sur l'association et le mouvement international indisponibles au grand public – et peut-être à l'avenir, la possibilité de faire des visites de terrain (dans les délégations locales et à l'international).

## 2. La stratégie « scindée » : l'exemple de la Fondation Caritas

Nous dénommons le second exemple de stratégie grands donateurs que nous avons rencontré la stratégie « scindée ». Scindée car il s'agit de créer un outil juridiquement séparé de l'association, dont les moyens sont entièrement dédiés au travail sur cette cible. C'est le cas du Secours Catholique, qui a choisi de créer en 2009, la Fondation Caritas. Cette fondation a été reconnue d'utilité publique et est abritante (cf. définitions plus bas).

Jean-Marie Destrée a travaillé au Secours Catholique pendant une vingtaine d'années. Il a assuré dès 2003 la direction du pôle de développement des ressources du Secours Catholique avant de devenir le délégué général adjoint de la Fondation Caritas, projet dont il a été l'un des initiateurs et l'un des maîtres d'œuvre. Son interview a permis de retracer la stratégie et les motivations qui ont donné naissance à l'outil et de comprendre les spécificités de cette approche.

### a. Les choix qui ont présidé à la création d'un outil dédié

#### La réponse à une stratégie globale de développement et à un besoin de renouveau

En 2007, alors que le Secours Catholique fêtait son 60<sup>e</sup> anniversaire, s'amorçait dans l'association une réflexion stratégique d'ensemble. Il s'agissait de recréer un signal fort pour réaffirmer sa mission de lutte contre la pauvreté : une des pistes évoquées était alors de **sortir des schémas existants et de trouver une nouvelle impulsion pour renforcer ses actions.**

L'équipe du département Mécénats et Partenariats entreprises avait alors évoqué pour la première fois l'idée de créer un outil séparé de collecte, à savoir une fondation, qui notamment pourrait disposer d'une image différente de celle du Secours Catholique pour **remédier aux difficultés créées par l'affichage confessionnel** de l'association, parfois bloquante pour engager certains partenariats avec les privés. Cette suggestion à l'époque fut très discutée en interne et suscita de nombreux blocages, la maturité du projet n'étant pas suffisante.

Parallèlement, s'était engagé un travail de **qualification de la base de données des donateurs** : une source d'information et de prospection très importante (près de 550 000 donateurs actifs, avec un don moyen supérieur à 100 euros), dans laquelle néanmoins l'association ne trouva que très peu de « grands donateurs ». Commence alors une réflexion sur **les causes de cette absence : l'approche de cette cible était-elle suffisamment valorisée ?**

Quelques mois plus tard, l'intervention d'un philanthrope chrétien, patron d'entreprise, allait accélérer le mouvement. Ce patron, prenant contact avec Jean-Marie Destrée, était alors sur le point de vendre ses parts de société. Il ne souhaitait pas faire simplement un « gros chèque » car **ce don n'aurait pesé, de son point de vue, rien par rapport au budget global de l'association et ne lui aurait pas apporté une satisfaction suffisante** : chef d'entreprise, **il avait le désir de s'impliquer personnellement dans l'action.**

C'est en entendant ces arguments, dans un contexte de réflexion et d'évolution favorable au sein de l'association, que l'idée de créer une structure dédiée à l'activité philanthropique est née. Inspirée par le modèle des banques d'affaires (ces structures de conseil stratégique et financier qui se sont développées aux côtés des banques universelles), l'association décida de se doter d'une fondation abritante. Nous sommes en 2009. En attendant l'agrément « RUP » du ministère, un outil de préfiguration est créé sous égide de l'Institut de France, agrément qui arriva assez rapidement dans l'année et établit définitivement la Fondation Caritas d'aujourd'hui.

L'attrait des donateurs du Secours Catholique pour cette nouvelle structure, favorisée par la récente adoption de la loi TEPA<sup>14</sup>, allait lancer l'outil.

La création d'un outil dédié a donc permis selon nous de répondre à un double objectif :

- **Un objectif en termes de collecte de fonds** : répondre à une demande nouvellement formulée, aux besoins enfin identifiés d'une cible – les grands donateurs – que l'association n'avait jusqu'alors pas réussi à cerner et auxquels son cadre traditionnel ne semblait pas répondre : que mon don compte réellement dans le développement de l'association, qu'il ne soit pas noyé dans le budget global de l'association, que je puisse m'impliquer personnellement dans l'action. La création de la FRUP permet en quelque sorte de sortir le grand donateur de l'anonymat de la base de données.
- **Un objectif plus général en termes d'image et de communication de l'association**, après 60 ans d'existence : un outil avec un nouveau nom (Caritas), des services privilégiés et dédiés, mais aussi un caractère plus opérationnel (cf. ci-après), qui pourrait s'apparenter au lancement d'une nouvelle marque dans le but de relancer l'attrait auprès des publics fidélisés et capter ceux qui ne sont pas touchés.

#### La nécessité de positionner clairement ce nouvel outil

Si un outil dédié devait être créé, les maîtres d'œuvre du projet ne souhaitaient pas copier l'objet social de l'association, **de façon à ce que l'identité de cette nouvelle structure soit sans ambiguïté pour son public et à éviter l'impression de doubler vainement une association déjà très importante.** Ainsi, au-delà de la lutte contre la pauvreté et l'exclusion, inscrite dans les objectifs des deux structures, la Fondation Caritas porte dans sa mission l'idée supplémentaire de soutenir l'innovation sociale et l'expérimentation, une ligne directrice déterminante dans la sélection des projets.

Par ailleurs, dans la continuité de ce qui était souhaité en termes de renouveau du projet associatif en 2007 (cf. plus haut), l'objectif de cette fondation était bien de se positionner comme un acteur à part entière dans la lutte contre la pauvreté, et non simplement comme un soutien ou un outil juridique et financier de l'association. Ainsi, contrairement à d'autres fondations abritantes émanant d'associations (ex : Fondation d'Auteuil, Fondation des Petits Frères des Pauvres), la Fondation Caritas ne vient pas directement financer les projets du Secours Catholique : elle conçoit ses propres programmes en allant chercher plutôt de petites associations dont le projet répond aux exigences d'innovation sociale.

La relation entre fondation et association est néanmoins affichée et existante. D'une part, les documents de communication de la Fondation établissent clairement qu'elle a été créée par le Secours Catholique et que les deux structures sont réunies autour des mêmes valeurs. D'autre part, sur la base d'un accord entre les deux organismes, la Fondation Caritas s'appuie sur le fichier donateurs du Secours Catholique pour réaliser son appel à don annuel ; deux tiers de la collecte faite sur cette base retourne à l'association (principalement sur des projets à l'international). Enfin, les

---

<sup>14</sup> Loi Travail, Emploi, Pouvoir d'Achat de 2007

projets soutenus par la Fondation Caritas ont une valeur exploratoire intéressante : ce sont autant d'initiatives qui pourraient donner par la suite des idées d'actions nouvelles à l'association.

Ceci montre, selon nous, que le choix de créer un outil indépendant de la structure pose des questions, et souligne l'importance de définir une identité et un positionnement clair pour cette entité juridique à part :

- Cerner des missions bien précises, affirmer un positionnement qui ne soit pas redondant avec celui de l'association d'origine, pour éviter tout doute ou toute confusion pour le donateur et les partenaires
- Maintenir un lien, mais qui serait du domaine de la communauté de valeurs, de l'échange d'expertise et d'expérience, plutôt que de l'interdépendance

*b. Les spécificités de l'outil FRUP abritante : fonctionnement, moyens, avantages*

La Fondation Caritas est à la fois Reconnue d'Utilité Publique et abritante, deux aspects qui ouvrent des potentialités importantes en termes de collecte et de communication.

*Une fondation reconnue d'utilité publique : une indépendance de fonctionnement, des garanties fortes pour le donateur*

La forme « Fondation Reconnue d'Utilité Publique », dont la création a été permise en 1987, puis assouplie en 2003<sup>15</sup>, est un regroupement de personnes, physiques ou morales, décidant « l'affectation irrévocable de biens, droits ou ressources à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général et à but non lucratif ».

Cette forme juridique présente de nombreux avantages et spécificités.

Il s'agit premièrement **d'un outil indépendant**, tant de l'Etat que de ses fondateurs, qui perdent le contrôle et la propriété des biens mis en dotation. Cette indépendance s'exprime au travers d'une gouvernance et d'une structure financière propre. La Fondation Caritas dispose donc en effet d'un conseil d'administration distinct de celui du Secours Catholique. La séparation n'est certes pas totale, car sur ses 9 membres, on compte 3 membres de droit de l'association mère (y compris le secrétaire général de l'association) et dans l'autre sens, le président de la Fondation siège au Conseil d'Administration du Secours Catholique. Jean-Marie Destrée précise que cette proximité a été souhaitée de façon à favoriser une synergie maximum des deux structures et ouvrir la possibilité d'élaborer des stratégies conjointes, mais que néanmoins, dans cette configuration, **la Fondation Caritas est totalement libre dans la sélection des projets à soutenir et dans le choix ses orientations. Elle pilote intégralement son activité de collecte**, sur laquelle le Secours Catholique n'a pas la main. En outre, la Fondation Caritas dispose de 3,5 Equivalents Temps Plein spécifiquement dédiés à son action. La mutualisation avec l'association est opérée seulement au niveau logistique : partage de locaux, utilisation de la base de données des donateurs, émission de reçus fiscaux. La comptabilité de la fondation est externalisée.

---

<sup>15</sup> Première définition de la FRUP fixée par l'article 18 de la loi du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat, puis revue par la loi du 1<sup>er</sup> août 2003 dite Aillagon sur le mécénat.

Deuxièmement, **la durée de vie d'une fondation peut être illimitée**. Il s'agit même **d'un outil particulièrement apprécié pour sa garantie de durabilité et de stabilité**, car seuls les revenus de placements de la dotation initiale peuvent être consommés (pour l'action choisie) ou pour les frais de gestion) : le capital initial est donc préservé. Outre les revenus de la dotation, le financement de la FRUP peut être assuré par diverses ressources (subventions, dons, legs, etc.). Cette stabilité est un argument fort face à la préoccupation de philanthropes qui se comportent comme des investisseurs, tout comme ceux qui ont en tête la préservation d'un patrimoine ou d'un héritage familial. Cela permet également d'envoyer un message intéressant : *contrairement au don, où votre argent partira dans un projet et sera dissout dans les autres financements de ce dernier, en créant votre fondation abritée, votre argent reste chez nous*. On offre ainsi une grande visibilité sur l'avenir du capital et une sécurité certaine.

Enfin, **l'agrément Reconnu d'Utilité Publique** (délivré par le Conseil d'Etat et publié au Journal Officiel) est une **garantie supplémentaire** : il fait presque office de label aux yeux d'un donateur et érige presque la fondation au rang d'institution, d'interlocuteur « validé » par les pouvoirs publics comme œuvrant pour l'intérêt général. Seulement il peut être long. Il y a néanmoins la possibilité de créer une association de préfiguration en attendant. Dans le cas du Secours Catholique, c'est plutôt le choix de créer une fondation sous égide de l'Institut de France qui a été fait : cette première étape a été un bon point de démarrage pour commencer à rassembler et à communiquer. Une fois l'agrément obtenu pour la Fondation Caritas, la fondation sous égide a été maintenue, mais s'est réorientée vers une activité spécifique de recherche sur la précarité, la charité et la solidarité et remet chaque année un Prix.

#### *Une fondation abritante : pour créer une communauté, rassemblant différentes populations et cibles*

Nous retenons les caractéristiques suivantes de la définition donnée par le Centre français des fondations : « la fondation abritante reçoit et gère **dans un cadre contractuel** des biens qui lui sont confiés par des **fondateurs, personnes physiques ou morales**, pour la **réalisation d'une mission d'intérêt général**. La fondation abritante est la **gestionnaire des biens** pour le compte des fondateurs de la fondation abritée ou du fonds individualisé [...]. Les fondateurs de fondations abritées ou de fonds individualisés réalisent **une affectation irrévocable** de biens, droits, ressources à la fondation abritante aux conditions de réaliser l'œuvre d'intérêt général à but non lucratif [...] »<sup>16</sup>

Cette définition révèle les avantages de ce type de structure.

D'une part, la position de « gestionnaire de biens » octroyée à la fondation abritante. Cette dernière, tout comme une banque d'affaires, n'est donc plus seulement un réceptacle où le donateur dépose de l'argent, mais bien **un outil pour protéger et faire fructifier un patrimoine**. Deux avantages à tirer en termes d'image et de communication pour la fondation abritante :

- **la possibilité de définir une offre de service pointue – gestionnaire de patrimoine – totalement différente des attributions traditionnellement accordées aux associations**, et en accord avec les valeurs ou attentes que pourraient avoir certains philanthropes d'aujourd'hui (*le don est un investissement, je recherche un interlocuteur professionnel...*). En somme la

---

<sup>16</sup> Site internet du Centre Français des Fondations, 2012

possibilité d'avoir un positionnement marketing différent dans le paysage de la collecte de fonds.

- **la possibilité de formaliser un lien de confiance avec le donateur/ créateur de fondation abritée** : plutôt que de faire un don qui va à une action, le philanthrope charge la fondation abritante d'une mission et lui dépose un bien dont il lui demande de prendre soin. La relation est stabilisée et cadrée par une forme de contrat, ce qui est un atout indéniable tant le lien avec un grand donateur peut être fragile car lié à des considérations très personnelles.

D'autre part, avec la possibilité à des personnes physiques comme morales de venir fonder une fondation abritée, le modèle permet de diversifier les cibles visées. Ainsi, la Fondation Caritas ne s'adresse pas uniquement aux familles et individus (qui constituent néanmoins le véritable axe de développement de la Fondation), **mais aussi aux associations**, qui souhaitent avoir un « label » pour initier une démarche grand donateur, et **aux congrégations religieuses** qui ont surtout besoin d'être accompagnées pour les aidées à gérer et partager leurs biens.

Le modèle FRUP abritante selon nous ouvre donc des potentialités importantes en termes de collecte:

- celle de toucher une grande diversité de profils de donateurs (dont personnes physiques **et** morales)
- celle de proposer un service plus pointu et de se positionner, pas seulement comme un outil de collecte, mais comme une véritable structure de conseil, d'accompagnement juridique et fiscal, et de gestion du patrimoine
- celle d'apporter des garanties de professionnalisme et de stabilité à des donateurs potentiels
- celle de proposer un cadre clair pour la relation entre le bénéficiaire du don et le philanthrope : formaliser une relation de confiance

### *c. Les missions et l'offre « grands donateurs »*

La Fondation Caritas a, comme dit plus haut, pour mission la lutte contre la pauvreté et l'exclusion, en donnant la priorité à l'innovation, à l'impact social et au caractère transposable des projets. Elle se base sur trois axes d'action :

- En France : elle soutient les actions en faveur de l'hébergement et du logement, de l'emploi, de la formation
- A l'international : elle soutient les actions permettant de répondre aux besoins fondamentaux des populations
- Elle appuie également l'activité de recherche sur les causes de la pauvreté et de l'exclusion et les travaux d'expérimentation sociale.

Comme dit précédemment, **l'offre de projets est spécifique à la Fondation Caritas**. C'est son conseil d'administration qui sélectionne les projets à soutenir ; ce choix est indépendant des programmes d'action que développe le Secours Catholique. Le choix des projets est notamment motivé par les aspects innovants et expérimentaux qu'ils peuvent développer. En se basant sur l'écoute des besoins des fondateurs (valeurs, contexte familial, histoire personnelle,...), et en trouvant le lien possible avec l'histoire et la mission de l'organisme, **la Fondation Caritas propose d'élaborer un projet philanthropique sur-mesure** : choix des projets à soutenir, niveaux de financements,

accompagnement dans le suivi opérationnel, etc. **La notion de sur-mesure est ici proche de l'exclusivité puisque les donateurs « classiques » de l'association ne les financent pas.**

Mais en plus de la construction d'une offre adaptée aux besoins de ses philanthropes, la Fondation Caritas se distingue en proposant les services suivants<sup>17</sup>.

En amont de la création de la fondation sous égide, la Fondation Caritas propose un accompagnement administratif, juridique et fiscal dans la création de l'outil.

Une fois la fondation créée, la Fondation Caritas aide les fondations abritées à :

- Mener une action : choisir, suivre, évaluer des projets proposés ou développés par le fondateur lui-même
- Gérer l'outil : les fonctions supports (comptabilité, placements, reçus fiscaux, etc.), la veille sur les évolutions du contexte fiscal sont assurées par la fondation abritante. En outre, celle-ci propose des conseils sur la gouvernance, sur l'évolution de la fondation abritée dans le temps (transfert, reprise).
- Collecter des fonds : la Fondation Caritas assure également un accompagnement dans l'activité de fundraising : à des périodes clés comme la collecte ISF, en ouvrant les portes de son réseau de professionnels et de connaissances, en aidant à l'élaboration d'une stratégie d'approche de nouveaux donateurs...
- Echanger : la Fondation Caritas favorise la mise en relation des fondateurs (ceux qui ont un projet similaire par exemple), l'échange d'expérience, le dialogue, la convivialité, la mise en place d'une communauté de pairs.

Sont donc mis en avant les aspects qualitatifs du service (définition de projet), un certain niveau de technicité dans l'accompagnement, l'aspect « mise à disposition de moyens pour réaliser votre projet ». Pour un philanthrope qui ne sait pas ce qu'il souhaite faire de son argent, c'est une vraie plus-value que d'être guidé de A à Z et de pouvoir être déchargé des tâches administratives liées à la gestion d'un outil.

#### *d. La stratégie de prospection, de collecte de fidélisation*

##### *(La prospection et) la collecte : un outil qui attire naturellement*

Les résultats de la Fondation témoignent d'une dynamique certaine. Depuis sa création, la fondation a collecté près de 10 Millions d'euros. Sur 3 exercices, le nombre de fondations abritées est passé de 9 à 30 (chiffre 2012) ; la croissance laisse envisager un objectif raisonnable de 50 fondations abritées pour la 5<sup>e</sup> année d'existence. La collecte a connu une progression de 30 % en 2011. En 2012, elle compte 3000 donateurs dont 50% environ actifs, avec un don moyen de 2000 € (cette collecte devrait par ailleurs chuter de plus de 30 % du fait des changements de la fiscalité ISF et de l'insécurité fiscale prévalant en cours d'année).

---

<sup>17</sup> Source : brochure de présentation de la Fondation Caritas, 2012 et rapport d'activité de la Fondation Caritas, 2011.

Aujourd'hui, la Fondation Caritas est sollicitée de façon importante : elle n'a donc pas besoin d'une activité de prospection intense. Elle répond à des demandes nombreuses et assez spontanées de philanthropes qui viennent déjà avec leur propre projet de fondation. Aussi n'est-elle pas particulièrement incitative auprès des grands donateurs venus faire un don à la Fondation Caritas pour les emmener vers la création d'une fondation abritée. C'est seulement si la personne évoque par elle-même l'envie de transmettre des valeurs, avançant par-là l'idée d'un engagement plus pérenne que le simple don, qu'une proposition peut lui être faite. Pour les agences de conseil en philanthropie interrogées (Faircom, Maxyma), le succès de la FRUP s'explique aussi par les avantages fiscaux qu'elle génère : en donnant à une FRUP, le philanthrope peut bénéficier d'une réduction de son ISF, dispositif plus intéressant que les déductions fiscales sur l'impôt sur le revenu permises par les autres types de don.<sup>18</sup>

S'agissant de la prospection de donateurs pour les fondations abritées, la Fondation Caritas adapte une stratégie au cas par cas (le statut et le réseau du fondateur, le type de projets...), en ouvrant éventuellement son propre réseau de connaissances. Elle apporte également une expertise sur la collecte au moment de l'ISF, en assurant une communication forte afin de les dons.

En termes de prospection donc, la Fondation Caritas a pour l'instant une préoccupation majeure : **se positionner clairement face à la concurrence.**

La Fondation Caritas mène ainsi **un travail important pour se faire connaître et référencer auprès des intermédiaires, afin d'être identifiée comme une véritable alternative** à la Fondation de France, principale fondation abritante du pays aujourd'hui regroupant près de 1200 fondations abritées, dont une grande partie dédiées à l'action solidaire. En ce sens, le choix a été fait de **miser sur la différence d'envergure, une identité plus artisanale et donc plus « proche » du donateur.** Premièrement, en proposant une offre beaucoup plus accessible financièrement : au lieu de 200 000 euros d'apports en 5 ans proposés par la Fondation de France, la Fondation Caritas ouvre la possibilité de créer une fondation abritée pour 60 000 euros sur 3 ans. Par ailleurs, en valorisant le côté intimiste de la structure. Elle ne dispose certes que de 3,5 ETP, mais le philanthrope est certain d'être reçu par les délégués généraux et le président : une approche personnalisée, de pair à pair et valorisante qui est fondamentale dans l'instauration d'une relation de confiance (à la Fondation de France, le philanthrope est reçu par les chargés de programme en fonction de la nature de son projet, la relation directe au président et aux fonctions supérieures étant moins évidente). **Se montrant déconnectée de la nécessité de prospecter activement, la Fondation Caritas peut ainsi davantage mettre en avant son approche qualitative,** ce qui peut à terme également contribuer à sa renommée et plaire davantage à un certain public.

#### La fidélisation : une notion intrinsèque à la fondation abritée

On ne peut pas vraiment parler de la nécessité de fidéliser les grands donateurs dans ce cas. Il n'existe pas de programme de reconnaissance, la notion de contrepartie n'existe pas.

---

<sup>18</sup> Loi TEPA : un contribuable assujéti à l'Impôt de Solidarité sur la Fortune peut déduire de son impôt 75% du montant du don à la FRUP, contre 66% de réduction fiscale accordée sur l'impôt sur le revenu pour les autres types de don.

D'une part, comme dit précédemment, face à une croissance naturelle assez avantageuse, il n'y a pas de démarche particulièrement incitative pour amener le grand donateur d'une fois à venir créer sa fondation sous égide. Faire perdurer ces dons ponctuels ne constitue pas pour l'instant une priorité pour la Fondation Caritas.

D'autre part, le fait de créer une fondation sous égide porte déjà en soi l'idée d'engager un partenariat durable avec la structure. **C'est justement d'ailleurs là la force du modèle.** La contrepartie qui pourrait exister réside déjà dans le service offert ; elle n'est pas un avantage ou un cadeau de remerciement, **elle est un dû exigible car contractualisé par la création-même de la fondation abritée.**

### **3. La stratégie « ciblée » : l'exemple du Collège des Bernardins**

Le troisième modèle de stratégie que nous avons pu rencontrer est la campagne majeure : nous la dénommons « ciblée » car il s'agit d'une démarche de collecte articulée par définition autour d'un projet spécial, à caractère fortement stratégique pour l'organisation. Importée des pays anglo-saxons (*capital campaign*) elle est encore rarement développée en France en dehors du secteur de l'enseignement supérieur. Cependant, par les montants visés et collectés très ambitieux, elle constitue par excellence l'outil pour mobiliser et rassembler des grands donateurs, car elle porte une proposition forte, à la hauteur de leur potentiel de don, permet véritablement de les lier à l'organisation en développant chez eux un sentiment d'appartenance et en leur conférant un statut très influent (au travers de la campagne, ils participent à une étape de développement crucial de la structure). Cependant, elle est aussi par définition limitée dans le temps (en moyenne 2 à 3 ans) et tout l'enjeu reste de fidéliser les grands donateurs au-delà de ce temps fort.

La campagne majeure menée de 2006 à 2009 par le Collège des Bernardins pour assurer le financement de la rénovation de ses bâtiments constitue un exemple éclairant. Nous avons interrogé Sophie Carlander, responsable du mécénat des particuliers à la Fondation des Bernardins, qui était dans l'équipe opérationnelle de la campagne à l'époque gérée par la Fondation Notre-Dame, et qui en cultive aujourd'hui les fruits au travers de son poste actuel.

#### *a. Les choix qui ont présidé à la mise en œuvre d'une campagne majeure*

La Fondation Notre-Dame a été créée en 1992 par le Diocèse de Paris pour collecter des fonds à destination d'activités non cultuelles, en particulier pour des projets liés à la solidarité, la culture, la formation ou la communication. **Avant la décision de lancer la campagne** pour la rénovation du Collège des Bernardins, **elle ne disposait pas de stratégie grands donateurs.** La collecte était principalement dirigée vers une population de donateurs traditionnels de l'église. Quand cette tâche d'une importance alors colossale pour l'association – sur un budget d'opération de 50 Millions

d'euros, récolter entre 16 à 18 Millions<sup>19</sup> sur 2 à 3 ans, pour un bâtiment qui n'était alors pas du tout connu du grand public – elle décide de **créer un département spécifique « Bernardins » avec une équipe dédiée (3,5 ETP, une vingtaine de bénévoles, une vingtaine d'ambassadeurs)**, et de s'adjointre les compétences d'un **consultant** de l'agence américaine *Brakeley* (ancien professeur spécialisé dans le fundraising en enseignement supérieur en Angleterre et aux Etats-Unis, très épris de culture française). C'est notamment sur son conseil que la mise en place d'une *capital campain* a été décidée.

Deux raisons ont motivé cette stratégie.

D'une part, les fortes contraintes du projet (le calendrier des travaux, les montants en jeu) ont révélé **l'inadéquation des méthodes classiques de collecte et des profils de donateurs traditionnels** de l'association à ce cas particulier. En effet, en quelques années d'existence, la Fondation Notre-Dame avait pu constituer une base de données de donateurs, mais qui était alors à cette époque encore peu exploitée : la rentabilisation véritable de cette base via une stratégie de marketing directe, pour une cause qui à l'époque avait peu de chance de rencontrer de l'écho auprès du grand public, aurait nécessité un temps beaucoup trop long (a fortiori plus de deux ans). Parallèlement, la Fondation Notre-Dame avait eu pour consigne de ne pas concurrencer les autres causes pour lesquelles l'église collectait des fonds, de façon parfois difficile, ceci afin que les cibles traditionnelles des paroisses ne se sentent pas sur-sollicitées. Celles-là n'auraient d'ailleurs pas eu la capacité financière suffisante pour permettre d'atteindre les montants visés en si peu de temps. **L'utilisation du fichier donateurs de l'association était donc totalement exclue.** Il y avait donc une nécessité de **trouver une démarche suffisamment efficace pour collecter un montant élevé en partant de zéro.**

D'autre part, l'identité même du projet était propice à aller chercher ailleurs que dans la sphère traditionnelle des donateurs. La rénovation d'un édifice culturel à des visées culturelles était alors chose peu courante en France. A cela se rajoutait l'aspect assez « hors norme » du projet, par son envergure (dimensions du bâtiment, montant de l'opération), par son symbolisme (un des bâtiments patrimoniaux les plus imposants du cœur de Paris, chargée d'une histoire de plus de huit siècles), par les enjeux liés à la rénovation-même (implication forte de la Ville de Paris et de l'Etat pour la préservation de son patrimoine). La Fondation Notre-Dame, pressentant que l'aspect exceptionnel de l'opération devait être utilisé, a donc orienté le discours de communication de la campagne sur **le financement d'un projet à caractère innovant et unique, précurseur – et donc exclusif – auquel il est très rarement donné de participer** : des arguments tout à fait propres à attirer l'attention de philanthropes ou investisseurs.

En résumé d'après l'exemple, deux aspects majeurs entrent donc en jeu dans le choix de lancer une campagne grands donateurs :

- Un projet dont l'envergure peut « parler » à de hauts potentiels
- Des contraintes opérationnelles fortes (temps, montant) qui nécessitent de concevoir une stratégie de collecte sur-mesure. En cela, la campagne, dont on peut choisir l'objet, la durée,

---

<sup>19</sup> Pour le restant de la somme, la Fondation Notre-Dame a d'une part contracté un prêt, d'autre part reçu environ 15 Millions d'euros de subventions publiques au titre de la conservation Monuments Historiques (Ville de Paris, Conseil Régional et Etat).

les modalités de déroulement (avec notamment la possibilité de concentrer des efforts humains assez importants) apparaît comme le seul outil capable d'offrir un format, une souplesse et une efficacité adéquats.

*b. Les spécificités de l'outil « campagne »*

L'exemple des Bernardins montre spécifiquement à quel point l'outil campagne est un excellent **point de démarrage** pour une association qui n'a encore jamais eu de démarche d'approche auprès des philanthropes ; au-delà, l'exemple montre que **la campagne apporte aussi des bénéfices globaux à l'organisme en termes de notoriété et de collecte, mais aussi de stature et de structuration interne**. Par ses contraintes opérationnelles intrinsèques, la campagne joue un rôle de **catalyseur des potentialités et énergies de l'association, de façon à lui faire passer un cap de développement majeur**.

Il faut rappeler à l'appui de cela qu'au milieu des années 2000, le Collège des Bernardins, quoiqu'établissement de formation et d'études assez reconnu dans la sphère confessionnelle depuis plusieurs siècles, était finalement un bâtiment très confidentiel, très peu connu du grand public (même pour le public parisien), et mesurer à quel point, en termes d'implantation et de reconnaissance, l'institution a évolué depuis.

*Un excellent outil de communication*

C'est véritablement la campagne qui a permis de relancer la notoriété de l'établissement :

- Premièrement grâce à la nécessité de **reconstruire tout un discours** autour du contenant (l'édifice, ses qualités patrimoniales, sa position urbaine) et du contenu (programmation diversifiée) **permettant de trouver un positionnement différent pour le Collège des Bernardins**. Sans renier son identité historique de centre de formation théologique, l'image développée au travers de la campagne a aussi permis au Collège de se hisser **au même rang que les grands établissements culturels parisiens**, c'est-à-dire d'aller chercher des publics en dehors de la sphère confessionnelle. La nouvelle offre qui s'y préfigurait, invitant à venir rencontrer la philosophie chrétienne autour de formations, colloques, mais aussi d'une programmation musicale, d'expositions ou visites patrimoniales du bâtiment pas spécialement orientées vers le sujet religieux, a ouvert la possibilité de toucher autant les sympathisants chrétiens que les publics adeptes de pratiques culturelles à Paris.
- Deuxièmement, grâce à **la notoriété des soutiens (financiers ou stratégiques) que la Fondation Notre-Dame a pu obtenir dans le cadre de la campagne**. Comme nous le verrons ci-dessous, le comité de parrainage qu'elle a constitué a permis de rassembler des grands noms ou des personnalités d'influence (milieu entrepreneurial, culturel, politique, de différentes confessions ou laïques) qui ont ainsi permis de cautionner en quelque sorte le projet, tout du moins de **le sortir de sa confidentialité, d'assurer la couverture médiatique de l'opération et d'ôter l'étiquette « chrétienne » du projet**, la sortant de l'intérêt particulier pour la porter presque sur la scène de l'intérêt général.

### Un excellent outil pour se créer un réseau

**Avant la campagne, le réseau de la Fondation Notre-Dame n'avait pas véritablement été mobilisé dans cette envergure, et restait pour ainsi dire assez limité à sa communauté d'appartenance.** C'est l'ampleur du projet, et la nécessité encore une fois de récolter des fonds importants dans un délai très court, qui a motivé la mise à contribution des grands soutiens traditionnels de l'église pour ouvrir leur carnet d'adresse et aller prospecter en dehors.

La réussite de la démarche de networking du Collège des Bernardins tient à son cadrage stratégique. D'une part, il ne s'agissait pas que de faire du réseau pour toucher des grands donateurs, mais bien pour déverrouiller des portes d'entrées sur des terrains traditionnellement moins familiers, voire pas du tout favorables à l'institution (chrétienne). Ainsi pour le comité de campagne, les profils ont été volontairement choisis dans toutes les religions, mais aussi dans plusieurs milieux professionnels : le cadre de l'entreprise (Maurice Lévy, président de Publicis, Jean-Pierre Jouyet, directeur général de la Caisse des Dépôts,...), les milieux intellectuels (Eli Barnavi, ancien ambassadeur et écrivain, Hélène Carrère d'Encausse de l'Académie Française,...), et sur plusieurs niveaux de fortunes (certains avaient le potentiel d'être donateurs, d'autres non), dans l'idée d'avoir une communauté de soutiens assez représentatif de la société civile et par la même d'obtenir plus facilement l'adhésion d'un public le plus large possible. D'autre part, il s'agissait que ce comité de campagne ne soit pas seulement là pour mobiliser d'autres donateurs, mais aussi pour participer à l'élaboration du projet (dans une certaine mesure) : régulièrement, ce comité de campagne se réunissait lors d'un dîner pour commenter les évolutions du projet ; il se réunit encore aujourd'hui, montrant ainsi qu'ils sont liés de façon durable à l'institution. Par-là, la Fondation Notre-Dame a réussi à **constituer pour le Collège des Bernardins une communauté de fondateurs** autrement plus large et plus puissante que la communauté historique de l'association.

### Un excellent outil pour dynamiser sa collecte

On l'a dit précédemment, la base de données de donateurs jusqu'ici constituée par la Fondation Notre-Dame n'était pas véritablement exploitée et l'église avait traditionnellement du mal à collecter des fonds. La campagne des Bernardins, bien qu'orientée vers les grands donateurs, avait aussi un objectif de collecte plus large : **que les dons importants génèrent eux-mêmes des dons plus petits, mais plus nombreux et susceptibles d'être re-sollicités sur plus long terme** également pour la pérennisation du projet, illustrant ainsi le mécanisme connu de la pyramide des dons/ pyramide de collecte<sup>20</sup>.

La première phase (2005 – 2008) a été dédiée à l'approche restreinte des grands donateurs : elle s'est basée sur une communication assez confidentielle sur le projet, auprès des cibles les plus prestigieuses, de façon à récolter une grande partie des objectifs via de très gros dons. Comme on l'a vu, cette première phase a permis de recueillir non pas seulement des fonds, mais aussi des soutiens stratégiques sans prix pour la reconnaissance, la notoriété médiatique du projet.

---

<sup>20</sup> La profession des fundraisers considère que 30 % des donateurs, à savoir les grands donateurs et dons majeurs, apportent jusqu'à 80 % de la collecte, et qu'inversement 70 % des donateurs, à savoir les donateurs simples, apportent 20% de la collecte.

Une fois le projet lancé, et la moitié de l'objectif financier atteint (environ 8 Millions d'euros) s'est engagée une seconde phase d'ouverture de la collecte, visant à multiplier les prospects et rechercher des dons plus petits. Cette phase ouverte arrivait par ailleurs à point nommé, à 6 mois de l'ouverture du bâtiment, où une communication de préfiguration très efficace a pu être utilisée pour renforcer la notoriété du projet. Elle s'est appuyée sur **une campagne de marketing direct offensive, qui n'aurait pas pu trouver son efficacité auprès du grand public sans la caution des grands donateurs intervenue en amont.**

*Un excellent outil de préfiguration pour une stratégie de développement des ressources à plus long terme*

Enfin, nous avons dit précédemment que la Fondation Notre-Dame ne disposait pas de stratégie grands donateurs avant le lancement de cette campagne. Une équipe de salariés et de bénévoles a été spécifiquement mise en place pour le cadre limité du projet. On aurait pu croire qu'elle aurait disparu (non pas dissoute, mais au moins réduite en voilure) à l'achèvement du projet.

Néanmoins, ayant montré son efficacité, le modèle a été pérennisé. En 2009 à la réception du projet, est créée la Fondation des Bernardins (sous égide de la Fondation Notre-Dame, devenue fondation abritante), reprenant les mêmes équipes et la même structuration. La mission de cette fondation est bien sûr de collecter, mais cette fois-ci pour assurer le fonctionnement quotidien de la structure et le déploiement de sa programmation culturelle. En ce sens, le noyau dur de salariés et de bénévoles ayant travaillé pendant la phase de campagne **devait absolument être maintenu de façon à garder les contacts relationnels** tissés avec les grands et petits donateurs, mais aussi **de façon à capitaliser l'expérience acquise et le réseau développé**, et développer des stratégies à l'attention d'autres cibles, notamment le partenariat entreprises (la campagne ayant permis d'entrer de façon importante dans des réseaux professionnels privilégiés, et d'obtenir des soutiens de personnalités du monde économique). On peut donc dire que la campagne grands donateurs a véritablement permis de tester un modèle de collecte, de consolider une stratégie et une équipe, et de servir d'étape de préfiguration à une stratégie de développement des ressources plus globale.

Notons en relation avec l'exemple de la Fondation Caritas (stratégie « scindée ») que, plutôt que de garder l'équipe de collecte dans le corps-même de l'association devenue fondation, il a été choisi la mise en place d'un outil dédié afin que le Collège puisse s'assurer une certaine autonomie et souplesse de fonctionnement, et afin de développer une image non confessionnelle vis-à-vis de la cible entreprise.

Ainsi on peut véritablement dire que la campagne a permis de tout reconstituer d'origine pour le Collège des Bernardins, devant une étape extrêmement structurante de son développement :

- Un projet, lui assurant un nouveau positionnement plus attractif et une image de marque
- Une communauté de soutiens : des membres fondateurs de haut niveau, un réseau
- Une équipe de collecte dédiée à son développement

c. *La proposition faite aux grands donateurs*

Un seul projet

Contrairement aux deux autres stratégies, **la campagne majeure ne peut avancer qu'une seule offre**, puisqu'elle porte sur un objet précis. C'est bien là tout l'avantage : **à lui seul, il constitue une offre réservée aux grands donateurs** car, au moins dans les premiers temps de la campagne, car seuls ces derniers pouvaient participer à son financement.

Néanmoins, la notion de sur-mesure a également ici ses limites : il n'y a pas d'adaptation possible, on n'offre pas véritablement de choix au philanthrope. Et c'est bien là tout l'enjeu : que le projet soit suffisamment mobilisateur pour, en l'état, convenir aux exigences d'une grande variété de profils et être à lui seul une source de motivation et d'engagement.

C'est pourquoi **le projet a été analysé en détail pour trouver des points d'accroche diversifiés**, ouvrant la possibilité de solliciter de nouveaux publics et **d'attirer l'attention de profils de donateurs atypiques pour l'association**. Sur le contenu, on l'a vu précédemment, le projet portait des valeurs de rassemblement et de dialogue interculturel : il s'agissait de créer un espace de rencontre, de dialogue culturel et intellectuel sur les grandes questions de société, dans lequel toute la société civile était invitée à venir échanger et aller à la rencontre de la philosophie chrétienne. Cette réorientation a permis de déverrouiller le caractère un peu exclu lié à l'appartenance religieuse de l'institution. Mais au-delà de ça, d'autres points d'accroche ont été recherchés notamment sur l'aspect patrimonial de l'opération – l'enjeu de la rénovation d'un bâtiment classé Monument Historique, pour lequel une grande équipe internationale d'architectes, Jean-Michel Wilmotte, a été retenue – était également **de nature à susciter l'intérêt de grands philanthropes, traditionnellement liés au monde du mécénat artistique** (architecture, pierre).

**Mais**, même si le projet en lui-même offre plusieurs portes d'entrées ou points d'accroche pour les grands donateurs, et qu'il revêt un caractère assez exceptionnel, on voit bien quand même la fragilité de la démarche : il y a peu de possibilité via l'offre de projet de personnaliser l'approche. C'est pourquoi **tout l'enjeu a résidé véritablement dans l'accompagnement proposé au travers de la prospection et de la fidélisation**.

d. *La stratégie de prospection et de fidélisation... jusqu'au-delà de la campagne*

La prospection : la place prépondérante du relationnel

Pour approcher les grands donateurs, **la démarche « réseau », c'est-à-dire de personne à personne**, a été fondamentale dans cette stratégie qui démarrait, rappelons-le, de rien.

Ainsi dans un premier temps, ont été mobilisés les réseaux du diocèse, en particulier ceux de l'évêque Jean-Marie Lustiger, une personnalité qui avait une certaine résonance médiatique et qui disposait d'un réseau relativement élargi permettant d'avoir des entrées dans certains cercles « visibles » (ex : le classement Challenges des plus grandes fortunes de France).

La mobilisation de ce réseau interne a permis de constituer par la suite deux organes opérationnels qui allaient « **incarner** » au sens figuré comme au sens propre du terme le projet : **le comité de parrainage et le comité de développement.**

**Le comité de parrainage** était – et est toujours<sup>21</sup> – un organe à la fois relié à l'association, par le projet qui est soutenu, et externe, c'est-à-dire composé de personnalités qui ne sont pas historiquement ou culturellement liées à la Fondation Notre-Dame et donc qui, par là-même permettent d'une part, **d'accéder à des réseaux extérieurs que l'association n'aurait jamais touchés** autrement et d'autre part, de faire valoir une image « dé-confessionnalisée » et aussi plus moderne (proche du monde de l'entreprise, des milieux intellectuels influents) plus apte à ouvrir de nouveaux champs de prospection. Les membres de ce comité de parrainage ont eu pour rôle d'être les ambassadeurs de la campagne dans leur propre réseau de connaissance. En 2008, plus de 20 personnalités étaient rassemblées. Elles ont aidé la campagne de façon très variée : contact et sollicitation directs de l'un de leurs proches pour devenir donateur, organisation d'événements permettant d'inviter de grandes personnalités, introduction des responsables de la campagne dans des cercles prestigieux... Le choix des personnalités composant ce comité de campagne a été extrêmement stratégique : il s'agissait de **choisir des soutiens à la fois visibles médiatiquement** – tout en gardant une personnalité suffisamment « neutre » (afin d'éviter des militantismes trop marqués, pouvant donner une orientation politique au projet qui n'était vraiment pas souhaitée par ses maîtres d'œuvre) – **et très influents.** Cette approche illustre parfaitement **l'efficacité de la démarche de « pair à pair »** évoquée dans la première partie de ce mémoire. Seules des personnalités de ce niveau ont permis à une association confessionnelle, portant sur un projet jusqu'alors très confidentiel, de pouvoir décrocher des soutiens d'un rang aussi exceptionnel que Liliane Bettencourt ou le couple Roux de Bézieux.

**Le comité de développement** était – et est toujours – une **équipe d'une vingtaine de bénévoles entièrement dédiée au relationnel aux grands donateurs.** Choisis par le responsable économique des affaires du diocèse de Paris (aujourd'hui devenu président de la Fondation des Bernardins), ces bénévoles disposaient eux-mêmes d'un carnet d'adresse étendu et avaient l'initiative de la prise de contact auprès des prospects potentiels. Ils n'avaient pas pour rôle de collecter, mais de **promouvoir le projet** et surtout, au-delà de la prise de contact, **d'instaurer avec le prospect une relation très personnalisée** (contacts téléphoniques et rendez-vous très réguliers sur l'avancée du projet, invitation à des manifestations de préfiguration, remerciements personnalisés manuscrits). Dans le cas où le prospect était amené par un parrain, un bénévole de cette même équipe était désigné pour assurer la prise en charge sur-mesure. Pour les 4600 donateurs captés par le projet, il n'était évidemment pas possible d'assurer un suivi individualisé pour tous ; mais un traitement différencié a été opéré en fonction du niveau de don (inférieur ou supérieur à 10 000 euros depuis le début de la campagne). Dans l'idée, ce comité de développement a permis de pallier aussi le manque de notoriété de l'institution : ce n'était pas vraiment au Collège des Bernardins que le donateur avait à faire, mais véritablement à un **visage, un nom, un seul référent.**

On peut donc conclure que, **entièrement dépourvue d'image de « marque », c'est avant tout sur les qualités humaines de son équipe, le statut de ses soutiens, leur force de persuasion personnelle,** que le Collège des Bernardins a capitalisé.

---

<sup>21</sup> Comité de parrainage et comité de développement continuent d'œuvrer pour la collecte dans le cadre de la Fondation des Bernardins.

### La fidélisation conçue sur le très long terme

Tout au long de la campagne, un programme de reconnaissance très développé a été mis en œuvre de façon à stabiliser les relations avec les donateurs, les inciter à renouveler leur geste jusqu'à l'atteinte de l'objectif de collecte. Mais au-delà du montant à récolter pour l'opération, il s'agissait également de garder contact avec ces donateurs de façon à pouvoir financer la suite : le fonctionnement au quotidien du bâtiment et le financement des activités culturelles et de formation.

Le programme de reconnaissance mis en œuvre durant la campagne avait ainsi pour but, non pas seulement de remercier le donateur, mais bien de **le lier de façon durable au devenir du projet** et aux phases ultérieures de développement :

- En constituant une communauté de donateurs/ fondateurs relativement conviviale :
  - Une plaque de reconnaissance a été apposée à l'entrée du bâtiment : l'ajout d'un nouveau nom a donné à chaque fois lieu à une cérémonie où les précédents donateurs ont été conviés ; aujourd'hui cette tradition est instituée et les anciens donateurs de la campagne continuent à être invités à chaque nouveau nom sur la plaque
  - Une soirée des donateurs a été organisée chaque année, et continue d'être organisée encore aujourd'hui, ce procédé permettant de « rafraîchir » le souvenir des premiers engagements, et de présenter également les projets futurs
- En développant dès la phase de campagne un programme de contreparties liée à la programmation culturelle future : invitations à des manifestations, accès exclusifs à certains espaces du Collège, manifestations spécialement organisées pour les donateurs – une façon de leur donner à voir la qualité des programmes et de solliciter plus facilement leur soutien.

Pour fidéliser les donateurs au-delà de la campagne, il a été aussi évidemment nécessaire d'ajuster le discours de mobilisation une fois le bâtiment ouvert. Aujourd'hui ce qui est mis en avant, c'est **la nécessité de soutenir un « projet toujours en évolution »** ; cette idée se décline selon deux axes :

- L'inscription dans la lignée du premier engagement du donateur : on valorise ainsi la nécessité d'entretenir et de moderniser régulièrement le bâtiment et ses équipements très perfectionnés (acoustique, scénographie) de façon à ce que le projet, à l'origine innovant et précurseur, reste toujours à la pointe et en avance par rapport aux autres équipements culturels de même envergure ;
- La possibilité offerte au donateur de devenir acteur du projet – ce dernier peut ainsi être associé à la réflexion sur la programmation culturelle ou les offres de formation, en intégrant par exemple un des départements de recherche de la Fondation des Bernardins.

Le but de ce discours était donc de continuer à entretenir la motivation générée dans le cadre de la campagne mais aussi de renouveler l'intérêt éteint de certains, en les impliquant comme acteurs du projet et non plus seulement comme financeurs.

Ces deux axes de discours ont ainsi permis de fidéliser en partie les donateurs qui avaient été sensibles à la dimension patrimoniale du projet, et un noyau dur, qui se sont sentis concernés dès l'origine à la fois par le bâtiment et par le contenu culturel. D'autres enfin continuent à soutenir de loin le projet, au travers des sollicitations diverses liées au programme de reconnaissance (soirées de donateurs, etc.).

Il reste néanmoins un véritable enjeu de renouvellement des donateurs pour la pérennisation du projet : la mise en œuvre d'une démarche entreprises, avec pour cible principale les jeunes mécènes, constitue aujourd'hui la priorité de la Fondation des Bernardins. Même si la cible est plus ou moins nouvelle, il est certain que les acquis en termes de réseau et de savoir-faire issus de la campagne constituent un véritable atout pour avancer rapidement dans ce sens.

 **En conclusion** : le tableau suivant récapitule comment chaque stratégie répond aux exigences de l'approche hyperpersonnalisée du grand donateur identifiées en première partie. Révélant de grands contrastes, il nous indique aussi les points à retenir pour la comparaison.

		Intégrée la Croix-Rouge française	Scindée la Fondation Caritas	Ciblée le Collège des Bernardins
PROSPECTER LES HAUTS POTENTIELS	<i>Stratégie de prospection</i>	<p><b>Exploitation des ressources internes de l'association</b> : base de données, réseau des administrateurs et dirigeants</p> <p><b>Approche externe</b> via des intermédiaires</p>	<b>Attractivité naturelle de la fondation</b>	<p><b>Nécessité de démarrer de zéro</b> (nouveaux donateurs, projet atypique)</p> <p><b>Approche « pair à pair »</b> fondamentale, allant au-delà du réseau interne historique</p>
	CONSTRUIRE UN DISCOURS SUR L'ORGANISME	<i>Motivations de la stratégie adoptée (éléments d'histoire alimentant le discours sur l'organisme)</i>	<p><b>Volonté de réactiver une relation historique</b> de l'association à la philanthropie</p> <p><b>Volonté</b> de capitaliser sur une « marque », une institution implantée</p> <p><b>Volonté de créer un pool d'expertise</b> sur la relation « one to one » et de créer des passerelles avec les partenariats entreprises</p>	<p><b>Volonté de renouveau</b> : redynamiser l'attrait des donateurs</p> <p><b>Volonté de répondre de façon spécifique</b> à l'expression d'un nouveau besoin exposé par un philanthrope</p>
<i>Principaux éléments de discours</i>		On propose au philanthrope de <b>rejoindre une grande institution</b> , de participer à un grande œuvre de société.	On propose au philanthrope de <b>soutenir des projets innovants socialement</b>	On propose au philanthrope de rejoindre une « aventure » : <b>devenir à la fois fondateur</b> (naissance) <b>et acteur</b> (phases de développement) <b>d'un projet innovant.</b>
CREER UNE OFFRE DEDIEE		<i>Offre grands donateurs</i>	<b>Basée sur l'offre générale</b> , marketée sous forme de cercles pour les middle donors + <b>accompagnement sur-mesure</b> pour les major donors	<p><b>Projets spécifiques à la fondation</b>, différents de celle de l'association</p> <p><b>Offre de services très spécialisés</b> orientée gestion du patrimoine : <b>ultra expertise et outils dédiés à la gestion de sa fortune</b>, une pérennisation de son don.</p>
CERRE UN NIVEAU DE SERVICE PREMIUM	<i>Moyens dédiés</i>	<p><b>Opérationnel</b> : 1 ETP dédié + appui de tout l'équipe du département mécénat, partenariats</p> <p><b>Stratégique</b> : administrateurs et dirigeants de l'association en appui à l'ETP dans la prospection</p>	<p><b>Opérationnel</b> : 3,5 ETP dédiés</p> <p><b>Stratégique</b> : même équipe que l'opérationnel avec volonté forte de proximité + valorisation de la taille « artisanale » de la fondation</p>	<p><b>Opérationnel</b> : 3,5 ETP dédiés+ un comité de développement (20 bénévoles dédiés)</p> <p><b>Stratégique</b> : un comité de campagne dédié (20 personnalités à l'époque)</p>
	<i>Relationnel</i>	La relation s'inscrit plus ou moins bien dans le temps – <b>nécessité de développer un programme de reconnaissance</b> extrêmement efficace pour fidéliser le philanthrope.	La relation s'inscrit dans le temps, elle est <b>contractualisée</b> dans la relation fondation abritante/ abritée.	La relation s'inscrit plus moins bien dans le temps, avec la <b>nécessité de faire évoluer le discours post-campagne</b> pour renouveler l'intérêt du donateur + programme de reconnaissance important

## Partie 3 : les enseignements tirés de l'approche comparée

## 1. Un seul point commun...

Le tableau de conclusion de la partie 2 ne nous révèle **qu'un seul point commun** partagé par les 3 cas étudiés : il confirme par l'exemple la conclusion que nous réalisons en première partie, à savoir que l'émergence du nouveau besoin si particulier exprimé par les philanthropes a mis en avant **l'inadéquation du mode de fonctionnement traditionnel de l'association et la nécessité de développer une nouvelle culture de l'organisme, autant que de nouvelles méthodes.**

En ce sens, on peut dire que l'élaboration d'une démarche grands donateurs bonifie véritablement le fonctionnement de l'association car elle contribue à la fois à **une montée en compétences** (pas toujours les mêmes compétences selon les exemples, mais au moins dans la gestion de la relation « one to one ») et à **une remise en question salutaire de son discours et de son image traditionnels.** Cela est particulièrement flagrant, on l'a vu, dans l'exemple des Bernardins où la campagne, une fois l'essai transformé, a permis d'initier à la fois un nouveau projet culturel, une nouvelle image, un nouveau mode de collecte, un nouveau réseau et une nouvelle équipe. En revanche, nous n'avons pas constaté en accompagnement des stratégies étudiées ici de mise en œuvre d'outils d'évaluation des actions, propres à rassurer certains philanthropes investisseurs : une évolution complexe à mettre en œuvre, car touchant directement au fonctionnement de l'association, et qui prend peut-être plus de temps à implémenter.

On peut également, **certes, constater que l'outil fondation a été choisi par trois fois** pour porter la démarche grands donateurs ou collecter auprès des grandes fortunes. Au-delà de l'argument des avantages fiscaux, qui restent importants, ce modèle a apporté, on l'a vu, de nombreux avantages en termes de souplesse de fonctionnement, d'autonomie, de renouveau d'image et de discours, de pérennisation de la relation au grand donateur. Pourrait-on alors en déduire, en mettant ce constat en parallèle de l'augmentation importante du nombre de fondations depuis 10 ans en France<sup>22</sup>, que cet outil pourrait devenir le modèle prédominant dans le paysage de la philanthropie à l'avenir ? Cela n'apparaît pas si évident.

Dans le cas de la Fondation des Bernardins, il s'agit d'une fondation abritée – un montage selon nous rendu possible parce que, la Fondation Notre-Dame devenue fondation abritante, les deux structures restent relativement proches en termes de vision et de valeurs. Pourrait-on imaginer qu'une grande association puisse sacrifier à tel point son image, son bagage historique et sa visibilité propre pour aller créer une structure abritée (c'est-à-dire quand même plus ou moins dépendante, sous tutelle) dans une structure totalement étrangère, comme à la Fondation de France ou à l'Institut de France ou même à la fondation abritante d'une association concurrente ? Le Secours Catholique a effectué ce choix, mais plutôt dans une démarche de préfiguration de sa propre FRUP ; la fondation sous égide a perduré mais son action est circonscrite à une activité plutôt mineure dans l'action globale de Caritas. La Croix-Rouge française a tenté l'essai au travers de la Fondation pour le Lien Social, placée sous égide de l'Institut de France, mais avec de maigres résultats d'un point de vue collecte trahissant un manque de visibilité, et des problèmes de positionnement en termes de missions par rapport à l'association. Si une association devait faire ce choix, elle serait confrontée à une tâche

---

<sup>22</sup> Leur nombre a augmenté de 60 % entre 2001 et 2010, selon l'étude du Centre français des Fondations et de la Fondation de France de 2012, citée plus haut. Le nombre de fondations abritées créées par an est passé de 22 en 2010 à 58 en 2010.

ardue. Comment donner à des donateurs une visibilité correcte des missions de deux structures portant le même nom, dont l'une est abritée dans une troisième structure totalement indépendante? Comment lui expliquer le choix d'avoir tout dédoublé, au-delà du simple argument d'efficacité dans la collecte de fonds? Comment gérer la gouvernance et la répartition des rôles stratégiques entre l'association-mère et la fondation abritante? Quelle serait la visibilité de l'outil fondation abritée et même de l'association si la fondation abritante dispose déjà d'une aura très forte?

Concernant la Fondation Caritas, il s'agit d'une fondation abritante: c'est le modèle le plus intéressant, on l'a vu, au niveau du service et des garanties proposées, et du cadre contractuel à long terme dans lequel il inscrivait la relation au grand donateur. L'obtention de cette qualité reste un véritable challenge et ne sera pas donné à toutes les associations, l'Etat restant très prudent et de plus en plus regardant sur les dispositifs favorables à ce qu'il considère comme des niches fiscales. Au dernier trimestre 2012, on compte seulement 45 fondations abritantes en France (contre plus de 600 FRUP), dont une poignée affiliées aux grandes associations caritatives de France (ARC, ATD Quart-Monde, Apprentis d'Auteuil, Petits Frères des Pauvres). A l'avenir, il s'agira d'un « label » presque exclusif dont très peu d'organismes pourront bénéficier: il ne peut donc constituer une solution d'avenir pour *toutes* les associations souhaitant structurer leur démarche grands donateurs.

Il nous semble donc hâtif de conclure que la fondation, malgré ses avantages, sera l'outil privilégié à l'avenir des démarches des associations envers les philanthropes.

Plus que ces premiers constats sur les points communs, nous pensons que c'est la diversité des stratégies qui est porteuse d'enseignements intéressants sur l'avenir des démarches grands donateurs dans le paysage associatif: elles révèlent à quel point il est difficile au travers de la stratégie grands donateurs de trouver un équilibre entre la recherche exacerbée d'originalité, de renouveau, d'attractivité pour répondre à un besoin très atypique et exigeant, et le respect et la préservation d'une certaine identité historique, d'un mode de fonctionnement institué complexe à bousculer, voire de certaines valeurs et positions philosophiques quant à la nature du don. Les différences entre les trois stratégies montrent moins selon nous une différence de choix méthodologiques qu'une différence de point de vue des associations sur leur propre culture interne, sur la place qu'elles veulent accorder au grand donateur, sur le rôle de leur équipe et de leur gouvernance dans leur stratégie de développement des ressources.

## **2. ... de nombreuses divergences : de la différence de méthode à la différence de point de vue**

### *a. La prospection des grands donateurs : oser viser haut?*

#### Avantages et inconvénients de chaque stratégie

Dans la première partie de ce mémoire, nous insistions sur l'importance (d'un point de vue stratégique, et d'un point de vue matériel à savoir en temps passé) des premières phases de recherche et de qualification des prospects pour engager une démarche grands donateurs. On aurait pu alors penser que les associations « installées » disposaient d'un avantage considérable par rapport aux organismes plus récents, ou n'ayant pas connu de vrai développement historique et médiatique, cela grâce à un réseau de connaissances peut-être plus étendu, des outils internes plus

évolués (base de données de donateurs et de contacts). Or, la comparaison entre les trois stratégies nous montre que **ce travail de recherche et de qualification reste fondamental, et cela de façon totalement indépendante de la notoriété, de l'implantation et de l'envergure de l'association** : en ce sens, avoir une démarche grands donateurs « intégrée » au fonctionnement global de l'association est certes un avantage, mais est loin d'être suffisant.

A la Croix-Rouge française, malgré une implantation historique, malgré même une inscription presque génétique de la philanthropie dans son fonctionnement, malgré la présence d'une base de données de donateurs très bien constituée, les premières phases de travail de la responsable philanthropie depuis 2011 consistent à réactiver un réseau qui s'était éteint faute de stratégie réelle. **En se positionnant au plus proche de la structure, des portes d'entrées de ce réseau, peut-on néanmoins dire que la stratégie « intégrée » facilite ce travail de prospection ? Cela n'est pas évident.** D'une part, d'après le témoignage de la responsable philanthropie, il lui est assez difficile aujourd'hui de prospecter en interne car les administrateurs et dirigeants actuels n'ont pas encore acquis la culture de la philanthropie : les enjeux, la nécessité d'être très proactif et constant dans la démarche, ne sont pas toujours compris ou perçus. D'autres témoignages d'associations rapportent également<sup>23</sup> qu'il existe de façon généralisée aujourd'hui un véritable challenge à former les instances de gouvernance au networking, à les convaincre de la nécessité de s'impliquer personnellement dans cette tâche, très relationnelle, voire marketing, avec laquelle ils sont peu à l'aise. De fait, en réalité, **un temps conséquent** est passé dans la sensibilisation, mais aussi dans la relance et la motivation de ces administrateurs et dirigeants, y compris également pour les pousser à mettre en œuvre les moyens nécessaires à l'exploitation d'une base de données donateurs internes en vue de la démarche grands donateurs. D'autre part, l'exemple de la Croix-Rouge française nous montre qu'être une association historiquement implantée et bénéficiant d'anciens réseaux ne semble pas suffisant puisqu'il y a **nécessité d'aller prospecter des donateurs sur des terrains extérieurs** (intermédiaires) : les nouveaux philanthropes, tels qu'ils ont été identifiés dans la première partie de ce mémoire, ne peuvent pas par définition faire partie des réseaux historiques. Or, étant donné qu'ils constituent la vague émergente de grands donateurs, un effort est de toute façon à réaliser pour essayer de les capter.

Parallèlement, l'exemple du Collège des Bernardins appuie cette observation en nous montrant que **l'absence d'ancrage historique n'est pas un handicap en soi pour la prospection**. Il illustre que **c'est avant tout l'implication des niveaux stratégiques de gouvernance** qui est essentielle dans la réussite de la prospection grands donateurs, mais aussi **la « nature » des personnalités impliquées dans la démarche**. En effet, il est clair que le réseau historique (confessionnel) de la Fondation Notre-Dame et les personnalités qui y étaient liées, aussi puissantes qu'elles fussent, n'étaient pas suffisants pour assurer une prospection adaptée à l'objectif de collecte, ce pourquoi il a été décidé de créer un organe de gouvernance ad hoc, le comité de parrainage, où le choix des membres a été déterminant. C'est moins leur attachement à la cause (notamment leur sensibilité à la foi chrétienne) qui a été importante, que leur statut socioprofessionnel, leur aura médiatique et leur force de persuasion.

Ces remarques nous conduisent à penser que la nécessité de mettre en œuvre une démarche grands donateurs est relativement déstabilisante pour toute association : peu sécurisante car elle remet en cause quelques certitudes bien établies (une association bien « installée » est tout aussi neuve et

---

<sup>23</sup> Factory, Fondation Alpha Oméga, *Comment mettre en œuvre un programme grand donateur*, 11<sup>e</sup> séminaire francophone du Fundraising, Association française des fundraisers, juin 2012.

fragile qu'une association nouvellement créée), peu sécurisante car son succès donne très nettement l'impression, malgré toutes les techniques et méthodologies que l'on pourrait essayer de développer, de dépendre de la faculté des dirigeants, administrateurs et techniciens à développer un relationnel de qualité, et à être là « au bon endroit, au bon moment », une science qui malheureusement est loin d'être exacte... Partant, on voit bien qu'**aucune des trois stratégies n'offre plus de garantie qu'une autre.**

### Enseignement de la comparaison

**Le choix d'un modèle stratégique relève donc là d'une véritable prise de risque totalement personnelle à chaque organisme** : capitaliser sur ses acquis et mettre un maximum de moyens à se développer vers les grands donateurs en partant de l'existant (comme dans la stratégie « intégrée ») ; ou consacrer des moyens à développer de nouveaux contacts, presque d'opportunité (sans connotation négative du terme) qui auront autant de chances d'attirer l'attention de ces cibles (stratégie « ciblée ») quitte à renoncer au confort sécurisant procuré par l'appui de son association d'origine, son image, la confiance dont elle bénéficie déjà, ses réseaux historiques.

- b. *La construction d'un discours autour de l'organisme : chercher en soi ou chercher ailleurs ?*

### Avantages et inconvénients de chaque stratégie

La « mise en scène » de l'organisme au travers d'une présentation susceptible d'intéresser des grands donateurs n'est pas aisée. Dans notre étude, seul un exemple sur trois, la Croix-Rouge française, a su montrer une capacité à aller chercher des éléments de discours dans son histoire et son identité fondamentale : les deux autres exemples illustrent plutôt la nécessité de compléter ses fondements historiques par des éléments d'accroche novateurs ; la démarche grands donateurs, par l'exigence d'exclusivité, d'attractivité qu'elle porte, est surtout alors **l'occasion d'apporter un nouveau souffle au projet associatif.**

La Croix-Rouge française a la chance de bénéficier d'une implantation historique et d'une visibilité forte aux yeux du grand public (même si dans le détail, le panel de ses actions n'est pas si connu que cela) ; le travail de marketing de masse très important mené dans les années 1970 a contribué à implanter l'organisme dans les esprits, à créer une sorte d'évidence autour de son image. Quelle que soit sa cible, entreprise, grand donateur, grand public, la démarche de collecte a tout intérêt à capitaliser sur cette force qui suffit à bien se positionner par rapport à la concurrence. En tout état de cause, **quand on a l'avantage de constituer une véritable « marque », il serait peu judicieux de brouiller le message en y rajoutant de nouveaux éléments de discours.**

Mais cela reste un cas malgré tout assez exceptionnel : si l'association n'a pas eu l'opportunité de mettre en place une stratégie de communication massive, ou n'a pas eu la possibilité d'avoir été porté par une grande personnalité charismatique, la tâche est plus difficile. Les deux autres exemples montrent justement le cas d'associations en phase de questionnement (Secours Catholique dans vers 2007) ou au contraire en manque de reconnaissance (Fondation Notre-Dame/ Collège des Bernardins

vers 2005). **C'est dans ces cas-là que l'idée de lancer des stratégies indépendantes** (« scindée » ou « ciblée ») **de la structure d'origine peut présenter un véritable avantage.**

D'une part, tout en bénéficiant dans une certaine mesure de la « caution historique » ou du label de confiance de l'association-mère, cela permet de **se « dé-causer »**, c'est-à-dire de se détacher de la cause initiale portée par cette dernière et **partir sur un nouveau projet plus attractif, plus atypique ou moderne, en phase avec le contexte socio-économique présent**, et donc plus susceptible d'attirer les philanthropes d'aujourd'hui : on pallie ainsi, en quelque sorte, les limites du projet social initial. Les deux cas du Secours Catholique et des Bernardins nous montrent par exemple que c'est l'occasion de se détacher de l'affichage confessionnel, mais aussi de s'appuyer sur des thèmes plus porteurs que le domaine de compétence strict de l'association d'origine et susceptibles de toucher de nouveaux publics : idée d'innovation sociale et d'expérimentation pour la Fondation Caritas (des thèmes particulièrement porteurs et ancrés dans l'actualité économique du pays, et ouvrant de façon plus globale les portes de l'économie sociale et solidaire, plutôt que le strict champ de la solidarité) ; idées de préservation du patrimoine et de soutien à l'architecture, ou de programmation culturelle d'envergure pour le Collège des Bernardins (des thèmes pouvant attirer des philanthropes traditionnellement attachés au mécénat artistique, plus institué et développé et offrant donc plus d'opportunités que la stricte sphère confessionnelle).

D'autre part, le lancement de ce que l'on pourrait apparenter à de nouveaux « produits » spécifiquement dédiés aux grands donateurs, permet aussi de **(re)mobiliser l'intérêt sur une offre inattendue, et est l'occasion de lancer une campagne de communication d'envergure et orientée sur un nouveau message.**

Enfin, on souligne que dans les deux exemples des Bernardins et du Secours Catholique, cette volonté de se renouveler s'est aussi traduit physiquement par la **création de l'outil fondation**, ce qui n'est pas neutre par rapport au **discours envoyé au grand donateur sur l'organisme**. En effet, l'outil « fondation » a acquis au fil des années un statut de respectabilité certain (ce qui n'est pas le cas de la forme « association » qui traîne encore des a priori très négatifs aux yeux de certains notamment en termes de professionnalisme, d'efficacité) : grâce au travail d'implantation et de communication réalisé par les grands précurseurs (Fondation de France, Fondation d'Auteuil, Fondation Abbé Pierre, etc.), il est clair que **le modèle fondation est désormais érigée en institution dans l'imaginaire du grand public, offrant là un gage certain de sérieux pour les donateurs potentiels**, au même titre que certaines associations comme la Croix-Rouge française sont devenues des institutions grâce à leur histoire.

#### Enseignements de la comparaison

On peut donc dire que la stratégie « intégrée » n'apporte d'avantage seulement si l'association dispose déjà d'un potentiel (confiance, reconnaissance gagnée auprès du grand public) propre à générer un discours mobilisateur auprès des grands donateurs. Ailleurs, les stratégies plus autonomisées semblent porter leur fruit pour reconstruire une proposition plus neuve et attractive.

La création d'un nouveau discours, d'un nouveau projet, prenant la forme d'une entité autonome de l'association de départ, n'est pas sans poser question en interne : effectuer ce choix signifie aussi pouvoir développer les dispositions et une ouverture d'esprit suffisante **pour accepter de faire évoluer en quelque sorte son identité, aller vers un partage de compétences et de missions et un travail dans la complémentarité avec une structure partenaire qui peut faire valoir un niveau de compétence ou une spécialisation peut-être plus élevé sur certains points**, ce qui peut être une

révolution difficile à opérer au sein d'une association déjà bien établie. Selon le témoignage de Jean-Marie Destrée, dans le cas-même de la Fondation Caritas, opter pour la création de la fondation n'a pas été un choix unanimement partagé : un grand travail de pédagogie et d'explicitation a dû être mené dès l'origine du projet, et encore aujourd'hui, pour poser la légitimité de l'outil auprès des administrateurs du Secours Catholique. La rédaction des statuts et de l'objet social de la Fondation Caritas a constitué un travail assez délicat de définition et de positionnement pour ne pas que les deux structures – qui, en dépit des différences citées ci-dessus, restent malgré tout très proches en termes d'identité et de missions– se doublonnent et que chacune puisse s'épanouir sans empiéter sur les champs d'intervention de l'autre. Le risque de concurrence est encore bien ressenti aujourd'hui également, d'autant plus que la Fondation Caritas connaît actuellement un développement assez dynamique. Des tensions ont pu naître car le Secours Catholique a pu se sentir dépossédée d'une compétence, notamment car cette dernière n'a aucune possibilité de contraindre le fléchage des fonds de la Fondation Caritas : elle doit accepter de faire confiance à son partenaire.

*c. Créer une offre dédiée : aller chercher toujours plus loin ?*

Avantages et inconvénients de chaque stratégie

Dans les deux démarches « scindée » et « ciblée », la possibilité de se détacher de l'association initiale pour **dédier une offre de projets spécifique aux grands donateurs constitue un atout indéniable** : elle permet de faire naître un sentiment plus grand d'exclusivité, et d'identifier plus facilement la destination du don. Pour reprendre l'idée du chef d'entreprise à l'origine de l'idée de la Fondation Caritas : le don est fléché vers des projets en particulier et non pas « noyé » dans la masse de donateurs et de projets soutenus par la grosse association ; le grand donateur est embarqué dans une « aventure » singulière.

Par ailleurs, il nous semble que seul l'outil tel que développé par la Fondation Caritas permet d'offrir une véritable **plus-value en matière de service au grand donateur**, par rapport à d'autres associations : le conseil en philanthropie orienté « gestion du patrimoine », la mise en avant de compétences se rapprochant assez des autres intermédiaires financiers auxquels les grandes fortunes ont l'habitude de faire appel (notaires, banques privées, agences de conseil), tout ceci en conservant néanmoins un attachement à des valeurs humaines et solidaires permis par le background associatif. Dans les deux autres modèles, la notion de service dédié n'existe pas vraiment : en dehors la communication partenariale, assurant au donateur une relationnel très qualitatif, il n'y a pas d'autre compétence professionnelle mise à disposition que le spécialiste de la collecte.

Enseignements de la comparaison

Mais au-delà du débat dédié/ non dédié, spécialisée/ généraliste, les interviews que nous avons menées ont surtout montré que **la question de l'offre et du degré de spécialisation semblait avant tout révélatrice d'une vision du don, du donateur, du statut que l'on souhaitait lui accorder dans l'association**, et que de fait, la construction de l'offre grands donateurs impliquait des considérations pas seulement marketing, mais aussi idéologiques.

D'une part, la présence de cette ultra expertise (gestion du patrimoine) dans la proposition faite au grand donateur a été soit plébiscitée, soit très contestée par les personnes interrogées : la Croix-Rouge française pense notamment qu'il n'est pas indispensable de la développer, car tous les

philanthropes ne recherchent pas ce type de service, qu'il faut aussi s'adresser à ceux pour qui donner est une posture philosophique impliquant la notion de sacrifice, incompatible avec l'idée de préserver son capital ou de limiter les risques pour son patrimoine. D'autres experts interrogés soulignent le fait que cette offre de services répond à une demande certaine, celle du courant émergent de la philanthropie (cf. première partie), et qu'elle permet de se distinguer de façon non négligeable de l'ensemble de la sphère associative où ce type de compétence n'est traditionnellement pas présent. **Elle fait également sens dans la perspective plus globale de restructuration et de professionnalisation du secteur associatif**, dans la mesure où elle oblige à être plus exigeant sur les résultats fournis et la manière dont on mène une action et on en mesure l'efficacité, une exigence qui par cercle vertueux contribuera à améliorer les façons de procéder.

D'autre part, au travers du débat offre dédiée/ non dédiée, nous avons perçu deux conceptions différentes du statut à accorder au grand donateur. Dans les exemples de la Fondation Caritas et des Bernardins, il s'agit de lui créer avant tout un statut qui renforce le caractère exceptionnel de son geste mais aussi qui valorise son individualité (son égo, pourrions-nous dire ?). L'outil fondation abritée lui offre la possibilité de créer une **structure pérenne portant son nom**, de donner une véritable visibilité sur son action philanthropique, de communiquer dessus s'il le souhaite. On retrouve le même type d'avantage de statut dans la campagne. Dans le cadre de la campagne des Bernardins, le donateur participe à un projet d'envergure qui permet une transformation majeure, il devient littéralement un membre **fondateur** d'une identité nouvelle, d'un nouvel établissement, et pourra s'il le souhaite prolonger son geste en devenant **acteur** du projet. Dans la proposition plus « généraliste » de la Croix-Rouge française, certes, il n'est pas possible de définir un statut formalisé au grand donateur : il ne sera pas nommé administrateur, il ne sera pas « ami » de l'association. Il restera extérieur à la vie de l'organisme et ne pourra pas vraiment influencer son avenir ; il est un adjuvant, qui participe de la continuité d'un projet associatif. La politique de cercle essaie de pallier cela, notamment on l'a vu au travers du Tiffany Circle, où les membres auront le pouvoir de gérer elles-mêmes leur communauté (projets choisis, éthique, conduite...) : mais ce pouvoir de décision reste restreint au cercle en lui-même, dont le statut pose d'ailleurs question en termes de relation aux vrais organes de gouvernance de l'association. En revanche, **le sentiment d'appartenance à une communauté est dans cet exemple peut-être beaucoup plus fort que dans les deux autres exemples, et c'est précisément ce que l'association souhaite mettre en valeur**. Il ne bénéficie peut-être pas d'un statut particulier, son don est peut-être « noyé » dans la masse des autres sources de financements de l'association, mais son geste porte néanmoins un sens : **à l'opposé de la seule recherche de reconnaissance individuelle, il participe à la mise en œuvre ou à la pérennisation d'un projet de société d'envergure**. Entrer dans un réseau, dans un « mouvement » (Mouvement International de la Croix-Rouge), être affilié à une grande institution ou à un grand projet, peut aussi être un élément d'adhésion important pour un philanthrope, notamment pour celui qui recherche une certaine reconnaissance sociale au travers de son don.

*d. La création d'un niveau de service premium : quels choix pour l'organisation des moyens humains ?*

#### Avantages et inconvénients de chaque stratégie

Nous l'avons vu dans la première partie, la création d'un niveau de service premium se base essentiellement sur la qualité du relationnel développé avec le grand donateur, et en corollaire, sur

les moyens humains affectés à cette mission et les outils de communication sur-mesure. Nous avons trois postures assez contrastées.

Dans le premier cas – celui de la démarche « intégrée » de la Croix-Rouge française – le modèle choisit de s'appuyer surtout sur le binôme responsable philanthropie/ administrateurs pour gérer la relation aux prospects et donateurs ; peu de personnel supplémentaires est adjoint, au-delà du savoir-faire global de l'équipe qui malgré tout, n'intervient pas de façon directe dans ce relationnel (elle est plus là en termes de partages de compétences, d'échanges professionnels et d'émulation). L'avantage de ce modèle est que le grand donateur est en relation directe avec des interlocuteurs d'importance de l'association. L'inconvénient, selon nous majeur, est que **ce format d'équipe restreint, et qui plus est totalement intégrée au fonctionnement global de la vie de l'association, laisse peu de marges de manœuvre en termes de disponibilité** – la disponibilité, et de fait la réactivité, étant pourtant un élément essentiel dans la qualité du relationnel au grand donateur : le salarié comme l'administrateur, par leur position intégrée, ont forcément des obligations vis-à-vis de leur structure et leur emploi du temps peut être très facilement phagocyté par des tâches internes. Par ailleurs, dans leurs initiatives, ils peuvent plus facilement subir l'inertie de la structure à laquelle ils sont adossés (les plus grandes associations sont les machines les plus chronophages pour différentes raisons, notamment la multiplication des instances de décision et de validation, la difficulté plus importante à communiquer à cause de l'éloignement des services). En ce qui concerne la création d'outils de communication dédiés à la relation grands donateurs, nous avons pu constater d'un point de vue personnel que la nécessité constante de mise en cohérence ou de validation avec la charte graphique interne et l'impossibilité de sortir des canaux de communication traditionnels de l'association (notamment pour une page internet dédiée avec un accès confidentiel, bien distinct du site générique, et disposant de sa propre charte graphique) sont aussi une source de frein à la constitution d'un univers personnalisé avec ses propres codes de langage.

Dans le second cas – celui de la démarche « scindée » du Secours Catholique – le modèle choisit de consacrer une équipe dédiée de salariés qui, quoique restreinte comme dans le premier exemple, est néanmoins autonome, ce qui fait toute la différence. Cela impacte fortement sur la qualité du relationnel pour deux raisons. La première, c'est que **le choix de la restriction devient un argument marketing** : la Fondation Caritas met en effet en avant sa taille « artisanale », où le philanthrope est en contact direct avec les personnes décisionnaires de l'association, un argument qui est essentiel pour se distinguer de son principal concurrent dont le handicap majeur réside justement dans sa grande dimension un peu dépersonnalisante (la Fondation de France). La deuxième c'est qu'en évitant de remettre tout la grosse structure de l'association derrière la fondation, celle-ci peut faire valoir qu'elle reste **efficace et réactive dans ses process internes**. En ce qui concerne les outils de communication, l'autonomie permet véritablement de développer une communication à part, avec des supports et des contenus spécifiquement orientés vers les grands donateurs (notamment via la revue qui leur est dédiée, le site internet de la Fondation bien distinct de celui de l'association).

Dans le troisième cas – celui de la campagne du Collège des Bernardins – comme dans l'exemple précédent, **l'autonomie** apparaît comme un avantage essentiel dans la gestion du relationnel, combinée également à **la taille de l'équipe, à la distinction claire entre les rôles stratégiques et opérationnels** (que nous ne retrouvons que dans ce modèle-ci). Premièrement, cela permet à la démarche « pair à pair » de se dérouler jusqu'au bout, puisque le premier contact du donateur avec l'organisme sera son unique jusqu'au terme de son engagement (pour mémoire, si un contact est introduit via le comité de parrainage, un bénévole lui est systématiquement désigné pour être son interlocuteur privilégié). Deuxièmement, le comité de développement est exclusivement affecté à la gestion des relationnels, de façon à ce qu'ils gardent un maximum de disponibilité pour leurs

interlocuteurs : toutes les autres tâches chronophages liées à la mise en œuvre de la campagne sont gérées par les salariés ; par ailleurs les bénévoles peuvent aisément prendre le relais des membres du comité de parrainage quand ceux-ci sont pris dans d'autres obligations externes. Enfin, la disponibilité de cette équipe de bénévoles est très importante dans l'élaboration des supports de communication à destination des donateurs, qui de fait peuvent être véritablement réalisés sur-mesure et en exemplaire unique (lettres de remerciement manuscrites par exemple).

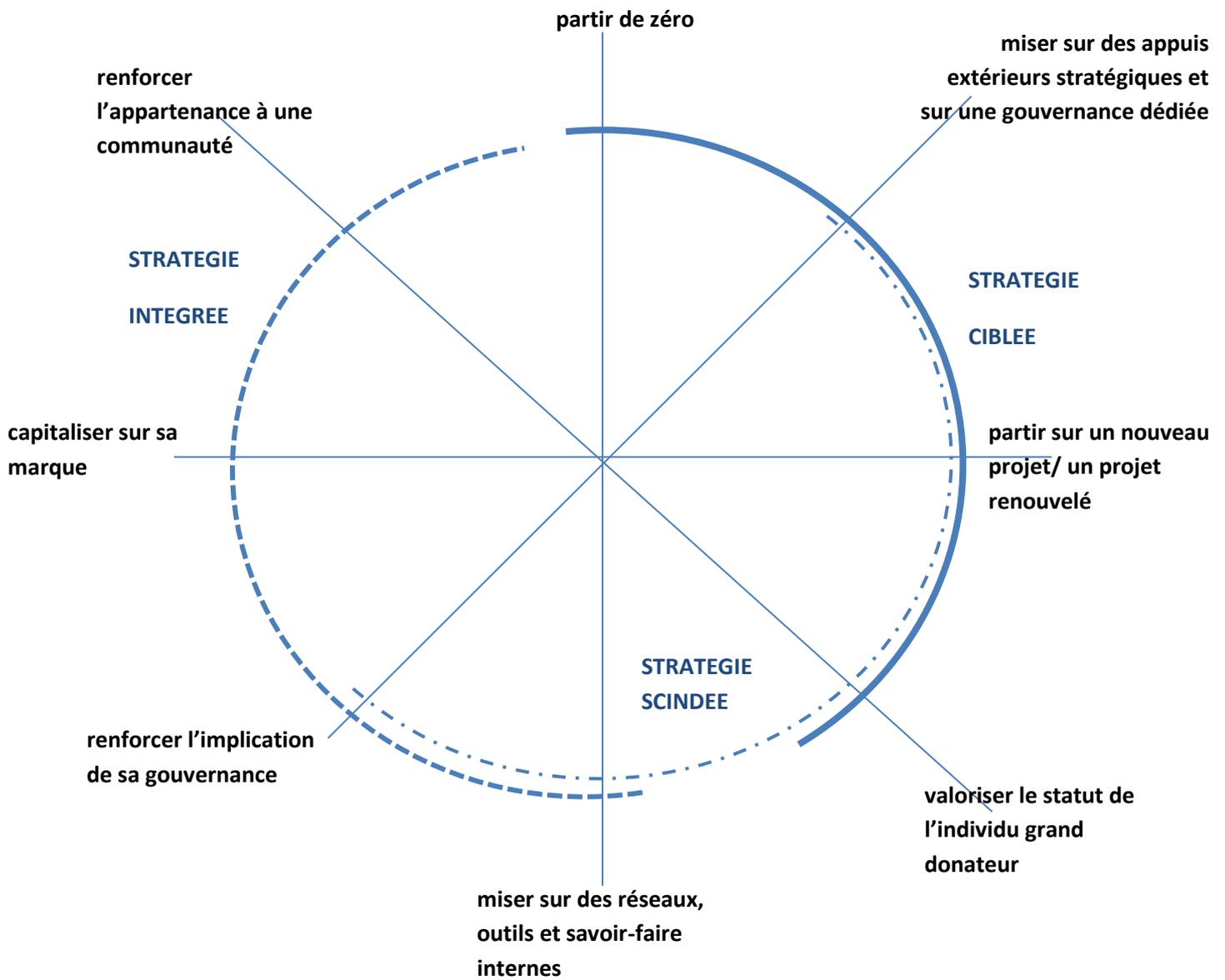
### Enseignements de la comparaison

Ces choix contrastés dans l'organisation des moyens, et notamment le choix de l'autonomie (stratégies « scindée » et « ciblée »), ne vont pas sans une certaine prise de risque que l'association doit réaliser ou non au regard du bénéfice apporté. Dans l'exemple de la Fondation Caritas et du Secours Catholique, d'après Jean-Marie Destrée, il existe un risque réel, constant, de mauvaise coordination et l'absence d'articulation entre les deux structures. Les initiatives de la Fondation peuvent être à l'origine de tensions ou d'incompréhension au sein de l'association, d'autant plus que les projets soutenus ne sont pas nécessairement ceux du Secours Catholique. Le travail de coordination entre les deux conseils d'administration est fondamental. La bonne entente des deux structures dépend beaucoup des hommes et équipes en place, des relations politiques.

Par ailleurs, dans le milieu professionnel, il est traditionnellement reconnu que ce sont les administrateurs et bénévoles, impliqués de façon désintéressée dans le projet associatif et légitimés par leur statut d'élu ou d'acteur de terrain, qui sont les plus à même d'être les ambassadeurs de l'organisme auprès des grands donateurs. Les trois exemples étudiés, chacun à leur manière, tendent plutôt à prouver le contraire : dans la réalité quotidienne, ce n'est pas le cas, et ça peut même être un point de blocage s'ils ne sont pas suffisamment formés et impliqués dans la démarche de philanthropie ; d'autres peuvent l'être mieux qu'eux s'ils disposent du charisme et du carnet d'adresse nécessaire ou s'ils ont la disponibilité et la réactivité requises (que ce soient le comité de parrainage, le comité de développement recrutés à l'extérieur par la Fondation Notre-Dame ou l'équipe opérationnelle de la Fondation Caritas). Même si d'un point de vue symbolique, le choix d'investir du temps dans la formation de ses ambassadeurs « internes » semble le plus judicieux, les exemples étudiés ramènent à la réalité de l'efficacité où investir du temps pour prospecter et s'adjoindre les compétences de personnalités extérieures peut paraître plus payant.

#### *e. En résumé : un choix avant tout politique ?*

L'analyse comparative nous a montré que le choix d'une stratégie grands donateurs dépend véritablement de la vision presque politique que l'association peut avoir quant à son développement. Ainsi, nous pourrions résumer le type de choix politique qu'une association doit d'abord effectuer avant de choisir son modèle de stratégie sous le schéma suivant :



## Conclusion

Les trois stratégies grands donateurs étudiées, au-delà de leurs différences, renforcent la même idée : la spécificité d'une démarche construite autour de l'approche d'un individu unique, et donc très axée sur le relationnel et le ressenti, avec tout ce que cela implique d'exigeant, d'instable, d'imprévisible ou de risqué (dans la chance de pouvoir l'approcher, dans le cadrage à long terme de la relation, dans la fidélisation). En ce sens le choix d'une stratégie d'approche comporte de toute façon une part de risque pour l'association.

Pour la conduire néanmoins dans ce choix, certes son identité, son histoire, ses besoins restent déterminants, mais nous croyons que c'est avant tout le positionnement qu'elle souhaite adopter par rapport à l'intégrité de son projet associatif et sa capacité/ la volonté à s'ouvrir sur la nouveauté, la vision qu'elle a du rôle de sa gouvernance, du statut à octroyer au grand donateur et de ce que doit être la philanthropie pour l'association qui l'orientera vers telle ou telle méthode de collecte auprès de ce public si particulier.

C'est cela qui permet de dire selon nous que la diversité des modèles sera maintenue à l'avenir. Certes, le modèle de « fondation » se répand beaucoup et l'analyse présente montre à quel point il offre des possibilités intéressantes dans l'hyperpersonnalisation et le niveau de services attendus dans la relation au grand donateur : cependant, sa création implique justement des choix politiques fondamentaux pour une association peu évidents à réaliser, ce qui signifie qu'il ne s'agit probablement pas d'une solution taillée pour toutes.

Le maintien de la diversité des démarches reste avant tout très souhaitable, pour favoriser l'émergence d'initiatives philanthropiques de différentes natures et une meilleure accessibilité à cette nouvelle source de financement très importante.

## Annexe 1 – présentation synthétique des structures étudiées

### **Croix-Rouge française**

[www.croix-rouge.fr](http://www.croix-rouge.fr)

*Création* : 1864 (Société de Secours aux Blessés Militaires, devenue Croix-Rouge française en 1940)

*Projet associatif* : « agir pour prévenir ou soulager toutes les formes de la précarité et de la souffrance humaines »

*Domaines d'intervention* : urgence et secourisme (secours au quotidien ; dispositifs d'exception et de post-urgence) / action sociale (SAMU social ; hébergement d'urgence ; aide sociale de première nécessité ; micro crédit et inclusion bancaire ; aide aux réfugiés migrants ; lutte contre l'illettrisme ; accès à la culture et aux loisirs ; soutien psychologique ; protection de l'enfance et de la famille ; promotion de la santé ; hébergement d'insertion ; action prison/ justice) / santé et autonomie (gestion d'établissements de santé ; prise en charge des personnes âgées ; aide à domicile ; accompagnement des personnes handicapées) / formation (formations sanitaires et sociales ; formations aux premiers secours) / action internationale (action d'urgence et de développement).

18 000 salariés, 53000 bénévoles. Budget : 1 103 Millions d'euros

### **Secours Catholique**

[www.secours-catholique.org](http://www.secours-catholique.org)

*Création* : 1946

*Projet associatif* : « apporter, partout où le besoin s'en fera sentir, à l'exclusion de tout particularisme national ou confessionnel, tout secours et toute aide directe ou indirecte, morale ou matérielle, quelles que soient les options philosophiques ou religieuses des bénéficiaires »

*Domaines d'intervention* : accompagnement des personnes en grande précarité ; hébergement d'urgence ; action prison/justice ; protection de l'enfance et de la famille ; promotion de l'emploi et de l'économie solidaire ; accompagnement des gens du voyage et des Roms ; accompagnement des populations étrangères et des réfugiés ; actions d'urgence en France et à l'étranger ; enquêtes et analyses statistiques.

272 salariés. 62 000 bénévoles. Budget de 148 Millions d'euros

### **Fondation Caritas**

[www.fondationcaritasfrance.org](http://www.fondationcaritasfrance.org)

*Création* : 2009

*Projet* : « compléter la mission du Secours Catholique faire émerger de nouveaux moyens de lutter contre la pauvreté et l'exclusion en France et dans le monde »

*Domaines d'intervention* : en France, soutien à des projets en faveur des populations et des territoires les plus marginalisés et encourage les expérimentations dans le champ social. A l'étranger, action essentiellement en faveur des pays les moins avancés, et prioritairement en Afrique subsaharienne, soutien à des projets ayant trait à la sécurité alimentaire, l'eau, l'éducation et la santé.

3,5 ETP. Budget 2,2 Millions d'euros (budget affecté aux projets).

### **Fondation Notre-Dame**

*Création* : 1992 sous forme d'association. Reconnue d'utilité publique la même année. Devenue fondation abritante en 2008.

*Projet* : soutien aux projets de solidarité, d'éducation et de culture portés par les bénévoles et associations proches des paroisses parisiennes.

*Domaines d'intervention* : lutte contre la misère sociale, insertion sociale des jeunes, lutte contre l'illettrisme et l'analphabétisme, aide aux familles de prisonniers, lutte contre la toxicomanie, prostitution, la maltraitance des enfants, aide alimentaire, accueil des mères victimes de maltraitance conjugale et de leurs enfants, accueil et insertion par le travail des personnes handicapées

5 salariés. Budget : 1, 2 Millions d'euros.

### **Fondation des Bernardins**

*Création* : 2008. Fondation abritée à la Fondation Notre-Dame

*Projet* : structure assurant la collecte de fonds pour garantir le fonctionnement et le développement du Collège des Bernardins (lieu dédié aux questions de société et à leur rencontre avec la sagesse chrétienne au travers de travaux de réflexion ou de recherche, de formation ou d'expression artistique).

*Activités du Collège* : expositions d'art contemporain, musique, performances, activités pour le jeune public, rencontres et débats à travers des tables rondes, des colloques et des conférences, formation théologique et biblique au sein de l'École Cathédrale. Pôle de recherche composé de six départements (« Sociétés humaines et responsabilités éducatives », « Économie, homme, société », « Ethique biomédicale », « Société, liberté, paix », « Judaïsme et christianisme », « La parole de l'art »)

3,5 salariés + environ 25 bénévoles + comité de parrainage. Budget : NC

## Annexe 2 – liste des personnes interviewées

**Christelle Lafon-Paredes**, responsable Philanthropie, Croix-Rouge française

**Jean-Marie Destrée**, délégué général, Fondation Caritas

**Sophie Carlander**, responsable mécénat des particuliers, Fondation des Bernardins

**Pierre Bocquiny**, PDG de l'agence Maxyma

**Antoine Vaccaro**, président du Centre d'étude et de recherche sur la Philanthropie (Cerphi), vice-président de l'agence Faircom

**Arnault Brunet**, directeur de l'Institut de Développement de l'Ethique et de l'Action pour la Solidarité (IDEAS)

**Amandine Plas**, chargée de communication et des relations extérieurs, IDEAS

## Annexe 3 – bibliographie

**Akléa, Association française des fundraisers, *Photographie des fonds de dotation*, 2012.**

**BNP Paribas Wealth Management, *Etude sur les grandes fortunes et philanthropie en Europe Continentale*, réédition 2011.**

**Cap Gemini, Merill Lynch, *World Wealth Report*, 2011.**

**Centre français des fondations, Fondation de France, *Etude sur les fonds et fondations en France de 2001 à 2010*, 2012.**

**Factory, Fondation Alpha Oméga, *Comment mettre en œuvre un programme grand donateur*, master du 11<sup>e</sup> séminaire francophone du Fundraising, Association française des fundraisers, juin 2012.**

**France générosités, Cerphi, *Evolution des dons des particuliers et du profil des donateurs 2010-2011*, 2012.**

**Nathalie Levallois-Midière, Marie-Stéphane Maradeix, *Fundraising, stratégies pour la recherche et l'enseignement supérieur dans les secteurs public et privé*, Eyrolles, 2010.**

**Virginie Seghers, *La nouvelle philanthropie (ré)invente-t-elle un capitalisme solidaire ?*, Autrement, 2009.**