

3<sup>e</sup> conférence de fundraising

pour l'enseignement  
la recherche  
et la culture

les 6 et 7 février 2008

**Optimus**  
fundraising  
communication  
database

**Archimede**  
PHILANTHROPY PARTNERS

## pour la 3<sup>ème</sup> conférence de Fundraising pour l'enseignement supérieur, la recherche et la culture



Êtes vous prêts à mener une campagne de collecte ou juste inquiets d'accroître vos ressources?

6 février 2008 à 11h45

**La naissance d'un fundraising  
« à la française »  
pour les établissements  
d'enseignement supérieur**

# Pourquoi s'intéresser à « l'avant-campagne »?

- UN CONTEXTE CONJONCTUREL ET INSTITUTIONNEL PARTICULIER
  - **Les classements internationaux** (Shanghai, Times,...) et la prise de conscience d'un changement d'échelle dans la compétition internationale – la recherche devient un enjeu d'évaluation
  - **La crise structurelle des institutions publiques françaises** : explosion du nombre d'étudiants depuis le milieu des années 80, vieillissement des infrastructures, problème de l'intégration des étudiants au marché du travail
  - **Un réveil de la classe politique et économique sur cette question** avec la mise en œuvre de mesures spécifiques visant à modifier les stratégies de développement des universités et incitant les entreprises et grandes fortunes à y jouer un rôle plus important : loi du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités, loi dite du « Paquet fiscal » du 21 août 2007 accordant des réductions significatives aux contribuables redevables de l'ISF sur leurs dons aux établissements d'enseignement supérieur.

# Pourquoi s'intéresser à « l'avant-campagne »?

- UN BOULEVERSEMENT QUI DYNAMISE LES MOTIVATIONS ET LA REFLEXION D'UN « AVANT-CAMPAGNE »
  - A la logique spécifiquement française d'accueil en cycle supérieur de 80% d'une classe d'âge est entrain de se substituer celle d'une compétitivité entre établissements, sur un terrain national d'abord (avec la dualité du système facs/grandes écoles) et international ensuite.
  - Il y a donc une nécessité d'individualisation non seulement des projets pédagogiques mais aussi des acteurs, des moyens et des objectifs propres à chaque établissement. Or, ce nouveau positionnement, c'est déjà le début d'une mobilisation collective qui va prendre ensuite la forme d'une recherche de soutiens financiers.
  - La nouvelle donne des universités françaises, confrontées à un besoin de financement accru face à un bouleversement des réalités de l'enseignement supérieur, est une chance unique de prendre en marche de façon professionnelle et efficace le train du financement privé. Il y a là tous les paramètres d'un changement majeur de la réalité des universités en France.

# Une campagne réussie est une campagne préparée

- Si plusieurs acteurs importants de l'enseignement supérieur en France ont déjà commencé leur mue sur le sujet du financement privé, tous ont du en passer par **une phase de construction de leur stratégie**.
- Car, l'enjeu principal d'une campagne de collecte de fonds consiste à se demander ce qui va permettre **d'engager toutes les parties prenantes** dans la réussite de la campagne et l'atteinte des objectifs fixés.
- Pour cela, il y a deux priorités à mettre en œuvre :  
La définition d'un « case for support » : c'est à dire la présentation du projet de développement de l'établissement sous un angle propice à l'adhésion, au soutien d'ordre philanthropique. Il s'agit à la fois de raconter une histoire qui mérite que l'on s'y inscrive et de défendre un projet qui exprime au mieux des valeurs auxquelles on « croit ». Au fond, l'objectif est d'élaborer une plate-forme de discours pour lever des fonds.

# Une campagne réussie est une campagne préparée

L'implication des toutes les parties prenantes de la campagne :  
une campagne de collecte n'est pas l'aventure d'un homme ou d'une femme (dirigeant de l'établissement) mais bien la mobilisation dynamique de tous ceux qui, d'une façon ou d'une autre, ont « intérêt » dans le projet de développement soutenu : Etudiants, Enseignants-chercheurs, Anciens Elèves, Entreprises et grandes fortunes, Acteurs locaux (communes, régions, autres établissements d'enseignement supérieur,...)

- Or, ces éléments nécessitent un temps d'élaboration et a mise en œuvre d'un véritable stratégie, que l'établissement concerné doit s'obliger à prendre sous peine de passer à côté de ses potentiels donateurs et de ne pas donner le sentiment de pouvoir assumer ses ambitions de développement.

# Comment s'assurer que l'on est prêt à mener une campagne?

1. Retour sur les établissements d'enseignement supérieur au Royaume-Uni et leur évolution ces quinze dernières années – Et dans les autres pays de l'Union Européenne?

**Par Florian Lennert, Archimede Philanthropy Partners UK**

2. Quelques aspects déterminants dans le challenge de la préparation d'une campagne de collecte de fonds – Comment évaluer ses atouts? Où porter prioritairement ses efforts?

**Par Sarah Huisman-Coridian, Optimus**

3. Le rôle des Anciens Elèves – les étapes d'une campagne réussie

**Par Robert Carter, Archimede Philanthropy Partners**

**Quelques aspects déterminants dans  
le challenge de la préparation  
d'une campagne**

# Se définir une mission

- C'est la **clé de voûte de la préparation d'une campagne**, et c'est ce qui va véritablement forger l'identité collective, la « cause » à laquelle vont adhérer toutes les parties prenantes de la campagne.
- Il ne s'agit pas de faire une compilation du rôle de chaque département, de chaque « métier » auquel l'établissement supérieur prépare, mais de définir ce qui dans le modèle pédagogique mis en œuvre, dans la représentation commune de l'établissement fait sens pour tous. ATTENTION : certes le projet intellectuel de l'établissement est essentiel, mais la mission sur laquelle l'appel philanthropique va reposer c'est aussi **une déclinaison concrète de partis pris intellectuels**.
- Pourquoi développer un « medialab » au sein d'une grande institution de sciences humaines? Parce que le savoir aujourd'hui passe en grande partie par une mise à disposition de données partagées et compilées via des moyens numériques mais aussi parce qu'il entraîne une nouvelle façon d'enseigner, un usage de l'espace commun différent, des lieux de sociabilité universitaire et citoyenne nouveaux. C'est un projet qui porte une vision nouvelle de l'établissement.
- Au fond, cette étape de préparation d'une campagne doit **conjuguer une nécessité de trouver de nouvelles ressources financières avec le plan de développement stratégique de l'institution**.

# Evaluer ses ressources et ses atouts

- L'image des universités françaises (on laissera ici de côté les grandes écoles) est souvent liée à **une excellence de l'enseignement et de la recherche, mais à une faiblesse et une inertie de l'encadrement structurel** et des moyens dont elles disposent. La plupart sont perçues comme se développant de façon opportuniste au gré des aléas des financements publics.
- Or, cette image n'est pas le reflet de la réalité de nos institutions. Mais celles-ci doivent **apprendre à communiquer autour de leurs perspectives institutionnelles stratégiques** pour convaincre des donateurs privés qu'elles sauront répondre à leurs exigences de réussite. Les universités, **en évaluant mieux leurs ressources internes et leurs atouts, sont à même de susciter l'intérêt de ce qu'on appelle la « venture philanthropy »**, c'est à dire l'investissement de donateurs dans des projets qui peuvent présenter des résultats mesurables.
- La mise en œuvre d'un plan stratégique institutionnel n'est pas un relevé de performances universitaires mais **la traduction, y compris en indices chiffrés, de ce qu'elle est et de ce qu'elle doit devenir.**

# Partir des projets pour interpeller les donateurs

- Les projets de financement doivent véritablement être **une déclinaison de la mission que s'est définie l'institution pour mener cette campagne**. Ce sont des grands thèmes sur lesquels on va pouvoir interpeller les potentiels donateurs avec à chaque fois des exemples de réalisations concrètes.
- Ainsi **une campagne ne peut évidemment jamais servir à combler un trou de financement ou à pallier un déficit de fonds publics**. En caricaturant, il ne s'agit pas non plus de changer le réseau électrique d'un corps de bâtiments. En revanche, une telle opération très technique peut s'intégrer à un projet plus global : par exemple, la mise en œuvre d'un réseau wi-fi dans l'ensemble des bâtiments afin de permettre aux étudiants d'accéder où qu'ils se trouvent, y compris au sein des salles de cours, au réseau.
- APARTE : de nombreux directeurs de département de sciences humaines se sont émus dans la presse de ces nouvelles orientations du financement des universités, arguant de **l'attrait supérieur des projets scientifiques** en la matière. Sans rentrer dans la problématique complexe de la refonte du système de l'enseignement supérieur, **il s'agit en fait surtout d'adapter un discours à un univers**. Ainsi un directeur d'une grande institution de sciences humaines souhaite monter sa campagne sur la mise en œuvre d'un cycle universitaire pour former les futurs « régulateurs » de la libéralisation des marchés, activité dont l'actualité n'aura échappé à personne.

# Définir un objectif, des échéances et les moyens de les atteindre

- Une campagne de levée de fonds n'est pas une initiative que l'on lance et dont on verra par la suite où elle conduit en terme de résultats escomptés, d'investissements et de ressources à mettre en œuvre. Il faut impérativement professionnaliser la démarche de l'institution à travers sa campagne de collecte de fonds. Ce ne peut être envisagé différemment par rapport à la création d'un nouveau département.
- Il y a donc un objectif à atteindre que l'institution se fixe : il doit prendre en compte la réalité du fundraising universitaire français aujourd'hui (inutile de tabler sur les Milliards de \$ us) mais il doit aussi entraîner un challenge pour tous ceux qui s'y consacrent.
- Il faut aussi identifier un certain nombre d'étapes clés, que nous détaillerons avec Bob et des échéances claires pour marquer les succès : construire une nouvelle bibliothèque en deux ans, développer une pépinière d'entrepreneurs, accueillir 10 % d'étudiants étrangers à 5 ans.
- Enfin, il faut accepter de faire appel à une équipe professionnelle dans l'accompagnement de cette démarche. On ne se met pas à distance de ses donateurs en faisant appel à des fundraisers, on s'en rapproche au contraire, on met tout en œuvre pour nouer le dialogue. Les fundraisers vont permettre aux universités françaises de rester en phase avec leurs projets de développement tout en attirant à eux des donateurs potentiels.

# Former et engager en interne les « porteurs » de la campagne

- UNE CAMPAGNE N'EST JAMAIS UNE AVENTURE INDIVIDUELLE
- La mobilisation de toutes les parties prenantes est primordiale pour que la dynamique de collecte se lance et que toutes les opportunités de contacts soient ouvertes. Cela ne signifie pas pour autant qu'il n'y a pas une direction de campagne forte et mandatée pour mener à bien ce projet.
- Qui doit être impliqué?
  - **Les membres de la Gouvernance de l'institution** : tous ne sont pas forcément volontaires ou indispensables à la campagne, il s'agira de solliciter ceux dont les sphères d'influence, les pratiques philanthropiques passées ou présente, l'engagement et l'accès aux donateurs les rendent plus utiles à la campagne.
  - **Les enseignants-chercheurs** : en particulier, ceux qui portent un projet pédagogique spécifique
  - **Les membres du Staff** : directions de la scolarité, directions scientifiques, recteur de la bibliothèque,... tous ceux qui sont à même d'apporter des éléments concrets à la campagne
- La mise en œuvre de sessions de formation pour ces relais peut être un moyen efficace de les engager dans la campagne mais il ne faut pas non plus négliger la diffusion d'une information régulière sur les évolutions de la stratégie.
- Enfin, le recrutement d'un personnel dédié au développement des ressources apparaît de plus en plus comme une nécessité pour les établissements.

# Identifier les premières cibles et les meilleurs moyens d'approche

- La répartition des richesses privées en France oriente plus volontiers les établissements universitaires vers les entreprises. Certes celles-ci sont les premières concernées par la formation des étudiants et leur arrivée sur le marché du travail, et elles ont toutes intérêt à ce que celle-ci soit la meilleure possible. Les entreprises peuvent aussi bénéficier du fruit de la recherche et des travaux universitaires.
- Mais, en 2005, sur les quelques 3 Milliards d'euros consacrés par des fonds privés aux organismes d'intérêt général, seul 1 Milliard provient des entreprises, et sur cette somme seuls 4% sont destinés à la recherche et l'enseignement supérieur. Le don particulier reste donc encore une priorité pour les porteurs de projets quels qu'ils soient.
- Dans ce contexte, la première cible à prendre en compte, ce sont les Anciens Elèves. Là encore, tous les établissements ne seront pas égaux quant à la relation à nouer avec ce groupe. Mais, même au sein des grandes universités, il existe des réseaux à solliciter pour reconstituer différents cercles de soutiens.
- Le rôle du médiateur dans l'identification des cibles et la mise en œuvre de la relation : il n'existe pas de banques de données de donateurs, mais recouper des réseaux, suivre l'évolution philanthropique d'un donateur, connaître ses affinités ou inimitiés permet de faire gagner du temps à l'établissement. Par ailleurs, dire « non » à un tiers ou exprimer des réserves permet d'établir un dialogue quel qu'en soit son issue.