
Fundraisers dans l'enseignement supérieur et la recherche : leurs profils, leurs parcours, leurs outils

Auteur : Bonjean, Laura

Promoteur(s) : Huybrechts, Benjamin

Faculté : HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

Diplôme : Master en sciences de gestion, à finalité spécialisée en management des entreprises sociales et durables

Année académique : 2020-2021

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/13547>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

FUNDRAISERS DANS L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET LA RECHERCHE : LEURS PROFILS, LEURS PARCOURS, LEURS OUTILS

Jury :

Promoteur :

Benjamin HUYBRECHTS

Lecteurs :

Sandra DELFORGE

Amélie MERNIER

Mémoire présenté par

Laura BONJEAN

En vue de l'obtention du diplôme de Master en

Sciences de Gestion à finalité spécialisée en

Management des Entreprises Sociales et

Durables

Année académique 2020/2021

REMERCIEMENTS

Je voudrais, en premier lieu, remercier Monsieur Benjamin Huybrechts, mon promoteur, pour son accompagnement et le temps qu'il m'aura consacré lors de la rédaction de ce mémoire. Ses recommandations m'ont été précieuses.

Je voudrais également remercier Madame Virginie Xhaufclair, qui est à l'origine de cette question de recherche et qui m'a accompagnée au début de mes recherches.

Mes remerciements s'adressent ensuite aux lectrices de ce mémoire, Madame Amélie Mernier et Madame Sandra Delforge. J'aimerais adresser une attention particulière à Madame Sandra Delforge qui m'a également accueillie dans son équipe lors mon stage. Sa bienveillance et son soutien durant ces derniers mois m'ont particulièrement touchée.

Je tiens également à remercier toutes les personnes ayant accepté de répondre à mes questions lors des entretiens. Sans eux, ce travail n'aurait pu voir le jour.

Enfin, je souhaite remercier mes proches, famille et amis, qui ont accepté de relire ce travail.

TABLE DES MATIERES

PARTIE 1 : INTRODUCTION	1
1. CONTEXTE DE LA RECHERCHE	1
2. STRUCTURE DU MÉMOIRE	2
PARTIE 2 : CADRE THÉORIQUE	5
1. FUNDRAISING	5
1.1. DÉFINITION	5
1.2. ÉVOLUTION DU FUNDRAISING : DE LA PRATIQUE AU MÉTIER	6
1.2.1. HISTOIRE DU FUNDRAISING MODERNE	6
1.2.2. PROFESSIONNALISATION DU FUNDRAISING	9
1.2.2.1. <i>Associations</i>	10
1.2.2.2. <i>Code éthique</i>	11
1.2.2.3. <i>Aspects légaux</i>	12
1.2.2.4. <i>Littérature scientifique</i>	15
1.3. LES DIFFÉRENTS SECTEURS DU FUNDRAISING	15
1.3.1. LE SECTEUR DE LA SOLIDARITÉ	15
1.3.2. LE SECTEUR DE LA SANTÉ	16
1.3.3. LE SECTEUR DE L'ENVIRONNEMENT	16
1.3.4. LE SECTEUR DE LA CULTURE	17
1.3.5. LE SECTEUR DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE	17
2. FUNDRAISERS AU SEIN DES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE RECHERCHE	18
2.1. DÉFINITIONS.....	18
2.2. PROFIL	20
2.3. PARCOURS	22
2.4. OUTILS.....	24
2.4.1. LE PARTENARIAT D'ENTREPRISE	24
2.4.2. LA GESTION DES LEGS	25
2.4.3. LA RELATION AVEC LES DONATEURS GRAND PUBLIC.....	25
2.4.3.1. <i>Les alumni</i>	26
2.4.3.2. <i>Les grands donateurs</i>	26
2.4.4. LE MARKETING DIRECT	27
PARTIE 3 : MÉTHODOLOGIE	29
1. CHOIX DE LA MÉTHODE	29
2. CONTENU DES ENTRETIENS	31

3.	CHOIX DES INTERVENANTS	33
4.	MÉTHODE D'ANALYSE DES RÉSULTATS.....	34
PARTIE 4 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS		37
1.	PARCOURS SCOLAIRE ET PROFESSIONNEL.....	37
1.1.	PARCOURS D'ÉTUDES	37
1.2.	EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE HORS FUNDRAISING.....	38
1.3.	EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE DANS LE SECTEUR DU FUNDRAISING	39
1.3.1.	ANNÉES D'EXPÉRIENCE	39
1.3.2.	ENTRÉE DANS LE MÉTIER	39
1.3.3.	APPRENTISSAGE DU MÉTIER.....	40
1.4.	COMPÉTENCES TECHNIQUES	41
2.	ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL	43
2.1.	SOUTIEN ET ÉQUIPE DE TRAVAIL.....	43
2.2.	ATTACHE À L'ORGANISATION	44
2.3.	ASSOCIATIONS DE FUNDRAISERS	45
2.4.	PRÉSENCE DES ALUMNI	45
3.	PROFIL DES FUNDRAISERS.....	47
3.1.	QUALITÉS DES FUNDRAISERS	47
3.2.	CULTURE DU DON.....	49
PARTIE 5 : ANALYSE COMPARATIVE		51
1.	PARCOURS SCOLAIRE ET PROFESSIONNEL.....	51
1.1.	PARCOURS D'ÉTUDES	51
1.2.	EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE HORS FUNDRAISING.....	51
1.3.	EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE DANS LE SECTEUR DU FUNDRAISING	52
1.3.1.	ENTRÉE DANS LE MÉTIER	52
1.3.2.	APPRENTISSAGE DU MÉTIER.....	53
1.4.	COMPÉTENCES TECHNIQUES	54
2.	ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL	55
2.1.	SOUTIEN ET ÉQUIPE DE TRAVAIL.....	55
2.2.	ATTACHE À L'ORGANISATION	56
2.3.	ASSOCIATIONS DE FUNDRAISERS	56
2.4.	PRÉSENCE DES ALUMNI	57
3.	PROFIL DES FUNDRAISERS.....	57

3.1.	QUALITÉS DES FUNDRAISERS	57
3.2.	CULTURE DU DON	58
4.	LES OUTILS	59
	PARTIE 6 : CONCLUSION	61
	PARTIE 7 : ANNEXES	I
	ANNEXE N°1 : INTERNATIONAL STATEMENT OF ETHICAL PRINCIPLES IN FUNDRAISING	I
	ANNEXE N°2 : MAIL TYPE	III
	ANNEXE N°3 : GUIDE D'ENTRETIEN	III
	ANNEXE N°4 : GRILLE D'ANALYSE	III
	PARTIE 8 : BIBLIOGRAPHIE	XV
	EXECUTIVE SUMMARY	XXI

PARTIE 1 : INTRODUCTION

1. CONTEXTE DE LA RECHERCHE

Le métier de fundraiser est une profession qui consiste non seulement à récolter de l'argent pour une organisation mais qui se trouve être bien plus complexe que cela. Il s'agit d'un métier très nouveau qui reste très peu étudié dans notre pays. Ce métier débute son essor au milieu du 20^{ème} siècle ; en effet, la professionnalisation du fundraising a démarré au début du 20^{ème} siècle en Europe mais s'est retrouvé fortement ralentie à cause des deux Guerres Mondiales (Association Française des Fundraisers [AFF], 2013).

La littérature européenne, et en particulier belge, concernant cette profession, notamment dans le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche, est assez peu complète étant donné que les recherches ont commencé suite au développement de cette pratique, c'est-à-dire il y a moins d'un siècle. De plus, les chercheurs se sont penchés essentiellement sur le profil et le comportement des donateurs mais très peu sur le profil et les besoins des collecteurs de fonds, les fundraisers.

Il est donc intéressant d'étoffer cette littérature afin d'obtenir une compréhension plus complète de la réalité du métier de collecteur de fonds au sein de nos universités belges. Qui sont ces personnes ? Quels sont leurs besoins en terme d'apprentissage du métier ? Nous tenterons de répondre à ces questions au travers, entre autres, de l'analyse de leurs parcours et de leurs outils.

Le fundraising étant un métier assez nouveau, il n'existe, dans notre pays, que très peu de formations disponibles pour les personnes désirant devenir fundraiser. Afin de pouvoir, dans le futur, mettre en place ce type de formation il est important de disposer d'une littérature complète sur le sujet. Cela se trouve être l'objectif de ce mémoire, compléter du mieux possible la littérature concernant cette profession afin d'aider à son développement dans le futur.

2. STRUCTURE DU MÉMOIRE

Ce travail sera divisé en deux parties distinctes, la partie théorique et la partie empirique.

La *partie théorique* consistera en une revue de la littérature existante. Celle-ci abordera en premier lieu le fundraising général, c'est-à-dire le fundraising concernant tous les secteurs. En deuxième lieu, cette revue de littérature s'intéressera plus en détail au métier de fundraiser dans les établissements d'enseignement supérieur.

Le premier point de cette revue de littérature se focalisera d'abord sur l'histoire du fundraising, c'est-à-dire son développement en tant que métier sur le continent nord-américain, en Angleterre et finalement en Europe et donc en Belgique. Cette partie détaillera ensuite les différents aspects qui permettent de parler d'une professionnalisation, cela signifie que nous nous pencherons sur l'existence d'associations, de codes éthiques, de cadres légaux et de littérature scientifique. Ce point se terminera par une description des différents secteurs existants dans la pratique du fundraising.

Le second point se penchera plus en détail sur la question de recherche de ce mémoire : « *Fundraisers dans l'enseignement supérieur et la recherche : leurs profils, leurs parcours, leurs outils.* ». Dans cette partie, on retrouvera une définition de chacun des termes de cette question de recherche, suivie d'une revue de la littérature existante concernant le profil de ces fundraisers en particulier, leur parcours scolaire et professionnel et également les outils utilisés dans la pratique de leur métier. Il est important de préciser que la majorité de la littérature existante à ce sujet concerne les fundraisers américains et anglais.

La *partie empirique* sera elle aussi divisée en deux points principaux. En premier lieu il s'agira d'une récolte de données auprès des collecteurs de fonds des universités de la fédération Wallonie-Bruxelles et en second lieu, il s'agira d'une comparaison entre les informations récoltées dans la partie théorique et les informations récoltées dans le cadre de ce mémoire auprès des fundraisers.

La récolte de données sera basée sur des interviews auprès de six fundraisers belges travaillant dans quatre universités wallonnes et bruxelloises différentes. Les questions posées porteront sur le parcours scolaire et professionnel des intervenants, leur environnement de travail et enfin leur profil, c'est-à-dire les qualités personnelles jugées utiles à la bonne pratique du fundraising.

La présentation des données récoltées sera précédée d'un chapitre décrivant la méthodologie utilisée.

La comparaison entre la littérature, majoritairement étrangère, et les données récoltées dans notre pays est un point très important de ce mémoire car elle permettra de mettre en avant les similitudes et les différences de ce métier en fonction de la zone géographique dans laquelle il est pratiqué, et dès lors de mieux comprendre les besoins spécifiques des fundraisers en Belgique et ainsi proposer des formations plus adaptées.

PARTIE 2 : CADRE THÉORIQUE

1. FUNDRAISING

1.1. DÉFINITION

Le fundraising, également appelé collecte de fonds, est un métier qui diffère des autres métiers plus traditionnels et qui requiert de nombreuses compétences et connaissances que l'on retrouve dans différentes professions (Smith, 2010).

La définition du mot collecte est la suivante : « *Action de collecter, de réunir des choses, des fonds, des dons, des signatures, des données* » (Chantreau & al., 2010). Et le mot fonds est défini comme suit : « *Somme d'argent* » ou « *Ce qui, au point de vue physique, moral, intellectuel, constitue une sorte de capital* » (Chantreau & al., 2010). Si l'on se concentre sur ces deux définitions, la collecte de fonds consiste en une action de collecter, réunir une somme d'argent ou toute autre chose qui permettrait de constituer un capital. Cependant le fundraising est un métier qui est bien plus complexe que cela et il est nécessaire de compléter ce point par une description plus détaillée de ce métier.

La collecte de fonds est un processus complexe et long (Shaker & Nathan, 2017) dont le but final est de rassembler des moyens financiers provenant de sources privées pour des organisations à but non lucratif (Dale, 2017 ; Levallois-Midière & Maradeix, 2010). Le fundraising est une activité qui nécessite un travail et une réflexion sur le long terme et qui demande une implication importante en ce qui concerne le relationnel. En effet, en tant que fundraiser il est important de pouvoir gérer les relations entre une organisation et ses (potentiels) donateurs (Mack & al., 2016), il ne faut pas simplement demander de l'argent. Outre les compétences relatives au relationnel, il est important de mentionner que le métier de fundraiser est également axé sur l'information (Shaker & Nathan, 2017), cela signifie que le fundraiser doit être capable de donner les bonnes informations tant à son organisation qu'aux (potentiels) donateurs afin de les diriger convenablement dans leur processus de don. Un aspect particulier du fundraising est le fait que ce métier s'apprend principalement en le pratiquant (Herrero & Kraemer, 2020), il n'existe, en particulier dans notre pays, que très peu de formations pour cette profession.

La mise en place d'une campagne de fundraising commence par l'identification des potentiels donateurs ainsi que l'analyse de ceux-ci afin d'établir une communication et un argumentaire les plus ciblés possible. L'argumentaire est très important car il fait en sorte que les donateurs s'intéressent à l'organisation défendue plutôt qu'à une autre. Une fois les dons reçus, il reste beaucoup d'étapes à suivre en ce qui concerne la gestion des donateurs. Il faut les remercier le plus personnellement et le plus rapidement possible, mais également les tenir informés de l'avancée des projets afin de mettre en avant l'utilité de leurs dons. Entre les campagnes de collecte, il est important de mettre en place une stratégie pour que les donateurs continuent de donner lors des campagnes suivantes ou encore pour que les potentiels grands donateurs le deviennent (Levallois-Midière & Maradeix, 2010 ; AFF 2013).

1.2. ÉVOLUTION DU FUNDRAISING : DE LA PRATIQUE AU MÉTIER

La pratique du fundraising existe en réalité depuis des siècles mais se professionnalise de plus en plus. Le fundraising peut aujourd'hui être considéré comme un métier, ce qui n'était pas le cas auparavant.

L'histoire moderne du fundraising a débuté aux États-Unis et s'est développée petit à petit dans les autres pays anglophones avant d'arriver en Europe.

Le fait que le fundraising soit plus développé dans les pays anglophones trouve certainement son explication dans la culture, la sociologie ou encore les aspects légaux. Trouver et analyser la source de cette différence de développement entre les pays anglophones et les pays européens pourrait être un travail de recherche très intéressant. Cependant ce mémoire se concentrera sur le profil et le parcours des fundraisers ainsi que sur les outils utilisés par ces derniers et ne traitera donc pas de cet aspect.

1.2.1. HISTOIRE DU FUNDRAISING MODERNE

Le fundraising, bien qu'il ne portait pas ce nom à l'époque, existe depuis des siècles et se pratiquait principalement dans les milieux religieux. En Angleterre, au 16^{ème} siècle, les fundraisers portaient le nom de « Pardoners » et collectaient de l'argent pour les fondations religieuses. Les dons permettaient notamment de construire les églises et d'aider les plus démunis (Breeze, 2017).

Petit à petit, le fundraising s'est développé et ne concernait plus seulement le domaine de la religion. Les aristocrates de l'époque ont également commencé à collecter des fonds pour les personnes dans le besoin. Il n'existait pratiquement pas de grandes organisations, le fundraising se pratiquait de façon locale et sans techniques spécifiques pour collecter de l'argent. La collecte de fonds était une pratique non rémunérée et non professionnalisée.

A la fin de la première guerre mondiale, aux États-Unis, le fundraising s'est accru de façon importante et c'est à cette période que la pratique informelle a entamé son évolution vers un réel métier. Bien qu'ils ne soient pas les inventeurs du fundraising, le développement et l'expansion de cette pratique sur le continent nord-américain sont notamment dûs à trois hommes : Charles Sumner Ward, Lyman Pierce et Jonathan Price Jones (Breeze, 2017).

Les deux premiers, Charles Sumner Ward (1858 – 1929) et Lyman Pierce (1868 – 1940), sont souvent considérés comme les pères du fundraising (Breeze, 2017). En effet, même si cette pratique existe depuis des siècles, ce sont eux qui, en 1905, ont pour la première fois utilisé des campagnes de masse et la publicité pour collecter de l'argent auprès du plus grand nombre de personnes possible (Breeze, 2017 ; Dale, 2017). Ils ont utilisé ces méthodes durant les campagnes organisées par YMCA (Young Man's Christian Association), une association à but non lucratif qui fut créée à Londres en juin 1844 par Sir George Williams et qui se développa rapidement. En effet, en dix ans, des branches du YMCA furent créées dans de nombreux pays du monde et notamment aux États-Unis (World YMCA, 2020). Ces campagnes avaient lieu dans différentes villes des États-Unis et l'objectif était de collecter une grande somme d'argent en peu de temps (Breeze, 2017 ; Barber, 2017). Leurs méthodes de collecte ont inspiré d'autres fundraisers et elles ont permis de mettre en place des procédés de collecte concrets. C'est à cette même période que les fundraisers ont commencé à être payés pour le travail qu'ils effectuaient (Breeze, 2017).

Quant à Jonathan Price Jones (1877 – 1964), il est le premier à introduire, dans le domaine du fundraising, des méthodes utilisées dans les relations publiques (Breeze, 2017). Il débute sa carrière de fundraiser durant la première Guerre Mondiale par l'organisation de la campagne Liberty Loan (Barber, 2017). A ses début, il fut également impliqué dans une campagne de collecte pour Harvard, qui fut un énorme succès. Il continua dès lors à mettre en pratique ses méthodes pour collecter des fonds pour différentes causes, il fut notamment directeur général du Harvard Endowment Fund pour lequel il collecta 15 millions de dollars. (« *John Price Jones, Fund-Raiser Who Collected a Billion, Dead; Former Reporter Persuaded Harvard Alumni to*

Give Record \$15 Million », 1964). Il est également à l'origine de procédés innovants en ce qui concerne la publicité des campagnes de fundraising : il contactait notamment les potentiels donateurs de ses campagnes de façon plus personnelle que les autres fundraisers (Breeze, 2017).

En Angleterre, le fundraising prend son essor quelques années après les États-Unis, en particulier grâce à Leslie Kirkley, Harold Sumption et Guy Stringer (Breeze, 2017).

Leslie Kirkley (1911 – 1989) est connu pour son implication en tant que secrétaire général, dès 1951, dans une organisation anglaise, The Oxford Committee (Breeze, 2017), qui plus tard prendra le nom d'Oxfam. Cette organisation fut créée en 1942 dans le but de venir en aide aux habitants des pays européens occupés durant la seconde Guerre Mondiale (Quakers in the World, n. d.-b ; Breeze, 2017). Si, à ses débuts, Oxfam était une petite organisation d'Oxford, elle est aujourd'hui une des plus grandes organisations à but non lucratif du Royaume-Uni, connue et œuvrant sur tous les continents. Ce développement impressionnant est notamment dû à l'engagement de Leslie Kirkley (Quakers in the World, n. d.-a), ainsi qu'à celui d'Harold Sumption et de Guy Stringer dont nous parlerons ci-dessous. Outre Oxfam, Leslie Kirkley fut impliqué, tout au long de sa vie, dans des organisations qui avaient pour but d'améliorer les conditions de vie des plus démunis, de construire un monde plus équitable ou encore de contrer les injustices (Smith, 2009).

Harold Sumption (1916 – 1998) est un homme qui avait des compétences dans la vente et la publicité et qui, suite à des problèmes de santé, a voulu les utiliser pour de bonnes causes (Breeze, 2017). Il a instauré de nombreuses techniques toujours utilisées aujourd'hui par les fundraisers. Il s'agit de techniques entrant dans la catégorie du marketing direct, dont on peut par exemple citer le street marketing ou les événements dédiés à la collecte de fonds (Smith, 2009). Il a travaillé dans de nombreuses grandes organisations anglaises, dont Oxfam ou ActionAid (Smith, 2009 ; SOFII, 2016 ; Breeze, 2017). Il est également à l'origine de l'International Fundraising Workshop qui porte aujourd'hui le nom de « The Ressource Alliance ». Cette organisation a pour but de maintenir un lien entre les différents acteurs du fundraising dans le monde mais également de leur proposer des conférences et des formations (Ames, 2019).

Guy Stringer (1920 – 2009), pour sa part, se décrit lui-même comme un « commercial avec une conscience » (Breeze, 2017). Il est à l'origine du fair-trade, toujours pratiqué de nos jours. Engagé comme directeur commercial chez Oxfam en 1969, c'est lui qui proposa l'idée d'acheter des produits aux artisans des pays en développement et de les vendre dans les

magasins Oxfam. Il fut également impliqué dans l'organisation « The Ressource Alliance » (Smith, 2009 ; Lake, 2009).

Comme dans le monde anglo-saxon, le fundraising existe ailleurs en Europe depuis des siècles mais commence à se professionnaliser au début du 20^{ème} siècle. Notons cependant que cette évolution sera fortement ralentie en raison des deux Guerres Mondiales.

En France, André Malraux, Ministre de la Culture de l'époque, est à l'initiative de la création d'une des premières grandes fondations en France, la Fondation de France (AFF, 2013). Inspirée des organisations existantes aux États-Unis, elle a pour mission de récolter des dons afin de venir en aide aux personnes dans le besoin. Lors de sa création en 1969, on comptait 250 fondations dans le pays (Fondation de France, 2020) pour 50 millions d'habitants, ce qui était peu en comparaison avec les États-Unis. En effet, Michel Pomey affirme en 1966 dans son article « *Les fondations aux États-Unis* » qu'il existe à cette époque environ 15 000 fondations aux États-Unis (population : 207 millions).

La Belgique, qui comptait, en 2002, 298 fondations (Mernier & Xhaufclair, 2017) pour 10 millions d'habitants possède également de grandes organisations philanthropiques. Citons la Société Royale de Philanthropie qui fut créée en 1828 dans le but de venir en aide aux mendiants (Société Royale de Philanthropie, n. d.). Une autre grande organisation belge est la Fondation Roi Baudouin, créée en 1976, qui est active en Belgique mais également dans de nombreux pays européens et du monde et dont la mission est « *de contribuer à une société meilleure en Belgique, en Europe et dans le monde.* » (Fondation Roi Baudouin, n. d.).

1.2.2. PROFESSIONNALISATION DU FUNDRAISING

La professionnalisation est le fait de donner à une activité le terme de profession, de métier. Le terme de métier est défini dans le dictionnaire (Chantreau & al., 2010) comme suit : « *Genre de travail déterminé, reconnu ou toléré par la société et dont on peut tirer ses moyens d'existence.* ».

Dans la littérature, il est affirmé que la professionnalisation consiste en une formalisation des savoir-faire, en un rassemblement des professionnels du secteur et également en une création d'expertise dans le domaine. Plus concrètement, cela passe par la création de groupes/d'associations, la mise en place de formations, le développement d'une littérature scientifique ou encore l'élaboration de codes éthiques (Boussard, 2014 ; Caboni, 2003 ;

Wittorski, 2014 ; Shaker & Nathan, 2017). Ces différentes étapes clés de la professionnalisation seront développées ci-après.

1.2.2.1. ASSOCIATIONS

Les associations de fundraisers ont pour but de rassembler les fundraisers professionnels afin de leur permettre d'échanger sur leur métier et leurs connaissances mais également de leur proposer des formations et des conférences (Farwell & al., 2020). Ces associations sont donc indispensables pour asseoir le caractère professionnel de l'activité de fundraising. Cet aspect sera abordé lors des entretiens avec les fundraisers belges.

C'est en 1959, aux États-Unis, que voit le jour la *National Society of Fund Raisers* (NSFR), première association représentant les fundraisers, à l'initiative de Benjamin Sklar, William R Simms et Harry Rosen. Depuis 2001, cette association porte le nom de *Association of Fundraising Professionals* (AFP) (Association of Fundraising Professionals, 2018). Il existe également une association constituée uniquement de fundraisers du secteur de l'enseignement, l'association CASE (*Council for Advancement and Support of Education*), créée en 1974 et provenant de la fusion entre l'American Alumni Council (AAC, fondé en 1913) et l'American College Public Relations Association (ACPRA, fondée en 1917) (Caboni, 2003). Il s'agit des deux plus grosses associations aux États-Unis, raison pour laquelle seules celles-ci sont citées dans ce travail mais il existe également d'autres associations locales et plus petites partout dans le pays.

En Europe, la *European Fundraising Association* (EFA), qui rassemble aujourd'hui 19 associations de différents pays européens, fut créée en 2002 à Bruxelles. Parmi ces 19 pays, on peut citer la Belgique, la France, la Norvège, la Suisse ou encore l'Italie. Le Royaume-Uni en fait également partie (European Fundraising Association, n. d.-b). Comme la plupart des associations de fundraisers, l'objectif de la EFA est de renforcer le lien entre les fundraisers des différents pays d'Europe, de leur permettre d'échanger leurs savoirs et également de leur proposer des formations (EFA, n. d.-b).

Parmi les associations nationales membres de l'EFA, on peut citer l'Association Française des Fundraisers (AFF) qui porte ce nom depuis 2005 mais qui fut créée en 1991 sous le nom de *Club des Fund-Raisers* (AFF, 2019). Très présente en Europe, elle propose des formations et de la littérature très complète pour ses membres. La Belgique possède elle aussi sa propre association de fundraisers, la *Fundraisers Alliance Belgium* (FAB), créée en 2011 (Fundraisers

Alliance Belgium, s. d.). Plus récente, elle propose beaucoup moins de littérature et de formations que l’AFF.

1.2.2.2. CODE ÉTHIQUE

Dans la foulée de la création de ces associations, l’élaboration de codes éthiques est amorcée. La volonté de contrôler, au travers de normes, le comportement des fundraisers est assez significative d’une professionnalisation du secteur. En effet, comme le précise Frankel en 1989 : « *le code d’éthique d’une profession est peut-être l’énoncé le plus visible et le plus explicite de ses normes professionnelles. Un code incarne (donc) la conscience collective d’une profession et témoigne de la reconnaissance par le groupe de sa dimension morale* » (p. 110). Le but de ces codes éthiques est de protéger les donateurs et les fundraisers mais également toutes les autres parties prenantes.

Aux États-Unis, l’AFP a adopté le *Code of Ethical Principal* en 1964. Cette association américaine coordonne également le développement de l’*International Statement of Ethical Principles*. Ce code éthique international, que vous trouverez en annexe n°1, « *énonce les valeurs, les convictions et les principes qui régissent les collecteurs professionnels du monde entier* » (AFP, 2018), il est développé et respecté par de nombreuses associations de fundraisers professionnels, telles que l’EFA ou la FAB. Les valeurs de ce code éthique sont l’honnêteté, le respect, l’intégrité, la transparence et la responsabilité. Le code éthique en lui-même est divisé en cinq catégories : la législation, les supporters, la cause et les bénéficiaires, le reporting et les aspects financiers et, finalement, la rémunération.

Certaines associations nationales ont créé leur propre code éthique ; c’est le cas de l’AFF. Pour ce qui est de la Belgique, l’Association pour une Éthique dans les Récoltes de Fonds a été créée en 1996 par différentes organisations belges ayant recours aux récoltes de fonds (VEF-AERF, n. d.).

Il est important de préciser que l’existence de codes éthiques ne remplace en rien les obligations légales dont nous allons discuter au point suivant.

1.2.2.3. ASPECTS LÉGAUX

Il est crucial de mentionner d'emblée que les obligations légales sont très variables d'un pays à l'autre. Ces aspects légaux et leurs différences en fonction des pays mériteraient un travail entier et il est difficile de résumer ces derniers en quelques lignes. Ce travail étant centré sur les fundraisers au sein des établissements d'enseignement supérieur en Belgique, je vais tout de même spécifier quelques aspects importants de la législation belge s'appliquant au fundraising.

S'agissant de dons ou de legs d'argent, l'aspect légal sera avant tout celui de la **fiscalité** et plus précisément, dans le cadre de la philanthropie, la possibilité de **réduction d'impôt** pour la personne, physique ou morale, ayant effectué le don. Quelles sont les règles en la matière en Belgique ?

Le SPF Finances (n.d.) stipule que : « *La réduction d'impôt s'élève à 45% (pour des dons faits en 2020 c'est 60 %) du montant versé, qui est repris sur l'attestation. Le montant total des dons pour lesquels la réduction d'impôt est accordée ne peut jamais s'élever :*

- *à plus de soit 20 % de l'ensemble des revenus nets, ou*
- *à plus de soit 397.850 euros (exercice d'imposition 2021 - revenus 2020) »*

La réduction d'impôt ne sera possible qu'à certaines conditions, que le législateur précise :

« *Le don doit répondre aux conditions suivantes :*

- *le don doit être de 40 euros minimum, par année civile et par institution*
- *le don doit être fait en faveur d'une institution agréée par le Ministre des Finances ou son délégué*
- *les dons reçus par l'intermédiaire d'une plateforme de paiement en ligne peuvent entrer en considération si les conditions reprises dans la circulaire (AGFisc n° 42/2014 du 16.10.2014) et l'addendum (2019/C/83 du 04.09.2019) sont strictement respectées.*
- *l'institution doit établir une attestation fiscale (« reçu ») pour le don dont elle a bénéficié*
- *le don doit être fait en espèces. [...]*
- *le don effectué sous la forme d'œuvres d'art donne également droit à une réduction d'impôt, [...]* » à certaines conditions.

Ces règles à propos des réductions d'impôt concernent les dons faits aux institutions et/ou associations agréées. Il est important de **définir les termes « associations » et « associations agréées »** afin que cette partie sur les aspects légaux liés au fundraising soit plus compréhensible.

En premier lieu, le Code des sociétés distingue trois grandes formes d'associations : les ASBL, les AISBL et les fondations :

- ASBL (Association sans but lucratif) : ce type d'association est constituée par convention entre deux ou plusieurs personnes qui en sont les membres. Les ASBL sont administrées par un organe d'administration collégial qui compte aux minimum trois administrateurs, nommés par l'Assemblée Générale.
- AISBL (Association internationale sans but lucratif) : ce type d'association est très semblable aux ASBL, la différence principale étant que les AISBL sont contrôlées par le SPF Justice. Ce type d'association est ouverte aux Belges et aux étrangers et elle poursuit un but non lucratif d'utilité internationale.
- Fondation : une fondation est une personne morale dépourvue de membres et constituée par une ou plusieurs personnes qui en sont les fondateurs. Ce type d'association ne comprend pas de membres ou d'associés. Les fondations sont administrées par un conseil d'administration composé de trois personnes minimum. Étant donné le fait que les fondations sont des personnes morales, ces dernières possèdent une personnalité juridique propre et donc des droits et obligations qui leur sont également propres. Les fondations peuvent porter l'appellation de fondation d'utilité publique ou de fondation privée : *« La fondation peut être reconnue d'utilité publique si elle tend à la réalisation d'une œuvre à caractère philanthropique, philosophique, religieux, scientifique, artistique, pédagogique ou culturel. Les fondations reconnues d'utilité publique portent l'appellation de "fondation d'utilité publique". Les autres fondations portent l'appellation de "fondation privée". »* (Art. 11 :1 du Code des sociétés et des associations)

Le point commun entre ces trois types d'associations est le fait que chacune *« poursuit un but désintéressé dans le cadre de l'exercice d'une ou plusieurs activités déterminées qui constituent son objet. Elle ne peut distribuer ni procurer directement ou indirectement un quelconque avantage patrimonial à ses fondateurs, ses membres, ses administrateurs ni à toute autre*

personne sauf dans le but désintéressé déterminé par les statuts. Toute opération violant cette interdiction est nulle. » (Art. 1:2. & 1:3. du Code des sociétés et associations).

Ensuite, une institution/association agréée est une organisation directement désignée par la loi, telles que les Université ou les Hautes Écoles, ou qui est agréée par le Ministre des Finances. Afin d'être agréé par le Ministre des Finances, il faut envoyer une demande au SPF Finances et, au préalable, vérifier si l'institution/association répond aux critères nécessaires pour être agréée. La durée de l'agrément varie entre deux et six ans en fonction du nombre de demandes d'agrément qui ont déjà été acceptées dans le passé (SPF Finances, 2016)

Pour terminer ce point concernant les aspects légaux du fundraising en Belgique, il est important d'aborder le sujet des **legs**. C'est un sujet assez complexe qui sera donc discuté dans ce travail de façon succincte.

Il est important de notifier qu'en Belgique, il n'est pas toujours possible de faire ce que l'on veut de son patrimoine. En effet, quand il existe des héritiers « réservataires », une partie du patrimoine leur revient automatiquement. Les héritiers réservataires sont les enfants, l'époux ou l'épouse et, pour les personnes qui n'ont pas d'enfants, leurs parents. La partie restante du patrimoine est appelée la quotité disponible et celle-ci peut être répartie comme le testateur le désire. (Fédération Royale du Notariat Belge & Réseau belge de fondations, 2016)

En ce qui concerne les legs à proprement parler, il en existe différents types :

1. Le legs universel qui « *consiste à léguer l'intégralité de la succession à une ou plusieurs personnes ou organisations* ».
2. Le legs à titre universel qui « *permet de léguer une partie ou un pourcentage de son patrimoine* ».
3. Le legs particulier qui « *consiste à léguer un ou plusieurs biens déterminés* ».

En plus de ces trois types de legs, il existe le legs en duo qui est un type particulier de legs dans lequel « *la succession est léguée à une bonne cause, à charge pour elle d'en céder une partie à un autre légataire, comme un neveu, une nièce ou un ami. L'organisation bénéficiaire est aussi obligée de s'acquitter des droits de succession de tous les légataires, en plus des dettes et des frais éventuels* » (Fédération Royale du Notariat Belge & Réseau belge de fondations, 2016).

Précisons enfin qu'il est possible de léguer tout ce qui fait partie du patrimoine, à savoir des biens mobiliers (de l'argent, des bijoux, etc.) ainsi que des biens immobiliers.

1.2.2.4. LITTÉRATURE SCIENTIFIQUE

La littérature scientifique est un indicateur de la professionnalisation ou non d'une pratique. En effet, « *l'un des marqueurs du professionnalisme est l'existence d'une base de connaissances dans laquelle les praticiens sont bien informés* » (Caboni, 2003).

La littérature scientifique concernant le fundraising est davantage tournée vers la compréhension du profil et du comportement des donateurs. Il existe peu de littérature concernant le parcours et le profil des fundraisers et la majorité de la littérature existante à ce sujet concerne les professionnels nord-américains et anglais. L'objectif de ce mémoire est donc de compléter cette littérature, assez rare dans notre pays, concernant les fundraisers.

1.3. LES DIFFÉRENTS SECTEURS DU FUNDRAISING

En parcourant la littérature, on constate qu'il est possible de classer les secteurs du fundraising en différentes catégories. En fonction des auteurs, le nombre de catégories et ce qu'elles rassemblent varient. Suite à mes différentes lectures j'ai décidé de suivre le modèle présenté par l'AFF et l'APEC (Association pour l'Emploi des Cadres) dans le rapport « *Les métiers du domaine du fundraising (de la collecte de fonds)* » et de classer ces secteurs en cinq catégories : la solidarité, la santé, l'environnement, la culture et l'enseignement supérieur/la recherche.

Cette division est importante car en fonction des secteurs, la pratique du fundraising peut être très différente. On pourrait presque dire qu'un fundraiser du secteur de l'enseignement supérieur ne fait pas le même métier qu'un fundraiser du secteur de la culture tant les outils utilisés pour effectuer les campagnes sont différents.

1.3.1. LE SECTEUR DE LA SOLIDARITÉ

Historiquement, ce secteur fut le premier à utiliser le fundraising. Il concerne tout ce qui est en rapport avec l'aide aux personnes les plus démunies et en difficultés tant au niveau national, qu'au niveau international (AFF, 2013). Le secteur de la solidarité porte notamment sur l'aide à l'enfance ou aux personnes âgées, la lutte contre la faim ou la défense des droits de l'homme.

C'est un secteur qui est « *traditionnellement concentré sur la collecte de fonds grand public* » (AFF, 2013, p.16) mais qui tente aujourd'hui de « *diversifier ses sources de financement auprès de donateurs plus stratégiques (entreprises, mécènes particuliers)* » (AFF, 2013, p.16).

Parmi les organisations les plus connues dans ce secteur, on peut citer Amnesty International (défense des droits de l'homme) qui fut créé en 1961 à l'initiative de l'avocat londonien Peter Benenson (Amnesty International Belgique, 2019) et qui est active, avec sept millions de membres, partout dans le monde (Amnesty International Belgique, n. d.) ou Les Restos du Cœur (lutte contre la faim) qui existe en Belgique depuis le 21 décembre 1985 (Restos du Cœur, n. d.-a) et compte aujourd'hui 18 Resto du Cœur en Belgique (Restos du Cœur, n. d.-b).

1.3.2. LE SECTEUR DE LA SANTÉ

Les collectes de fonds liées au secteur de la santé ont pour but d'aider la recherche médicale et les hôpitaux (AFF, 2013). Le fundraising dans ce secteur est d'une grande aide pour la recherche médicale afin de comprendre et soigner les maladies plus rares. En effet, puisque ces maladies ne touchent qu'une infime partie de la population, la recherche à leur propos ne reçoit que très peu de financement public.

L'Association française contre les myopathies est une organisation bien connue de ce secteur grâce à la campagne Téléthon qu'elle organise chaque année depuis 1987 (AFM-Téléthon, 2020). Plus localement, on peut citer le Fonds Léon Frédéricq qui a distribué, entre 1987 et 2017, des bourses à un grand nombre de chercheurs du CHU et de l'Université de Liège (Fondation Léon Fredericq, n. d.). « *Le Fonds Léon Fredericq décide fin 2017 de créer, en partenariat avec le CHU, l'Université de Liège et le Centre Anticancéreux la Fondation Léon Fredericq, Fondation hospitalo-universitaire à Liège* » (Fondation Léon Fredericq, n. d.).

1.3.3. LE SECTEUR DE L'ENVIRONNEMENT

L'environnement étant un sujet de plus en plus important et de plus en plus préoccupant dans notre société, il n'est pas étonnant d'observer le développement, plus récent (1970), de ce secteur en termes de fundraising. « *Depuis le début des années 2000, ce champ d'intervention est marqué par un dynamisme impulsé par la prise de conscience collective en faveur de l'environnement. Ce changement s'explique notamment par la prégnance dans le débat public des inquiétudes sur l'avenir de la planète à moyen terme, [...]* » (AFF & APEC, 2011). Ce

secteur comprend la lutte contre le réchauffement climatique mais également la protection de notre écosystème et par conséquent des animaux.

Les deux organisations les plus connues de ce secteur sont Greenpeace, créée en 1971 et le WWF qui existe depuis 1961.

1.3.4. LE SECTEUR DE LA CULTURE

Dans ce secteur on retrouve tout ce qui concerne l'art et la culture c'est-à-dire les musées, les théâtres ou les opéras mais également tout ce qui concerne la religion. En fonction des sources, il est possible de scinder ce secteur et de trouver un secteur propre au domaine religieux.

Selon l'AFF (2013), le secteur de la culture est historiquement le secteur des grands mécènes. De nos jours, ce secteur est en concurrence avec d'autres secteurs ce qui le pousse à être innovant. Le crowdfunding, par exemple, rencontre un succès croissant dans ce secteur. En ce qui concerne l'aspect plus religieux de ce secteur, ce dernier a toujours possédé une communauté bien identifiée et doit aujourd'hui se moderniser.

Dans ce secteur on retrouve les grands musées tel que le Louvre, les opéras tel que l'Opéra de Paris ou encore les théâtres, dont nous pouvons citer un exemple plus local, le Théâtre de Liège.

1.3.5. LE SECTEUR DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

La collecte de fonds dans ce secteur concerne, à l'heure actuelle, un bon nombre d'universités. Les fonds récoltés dans ce secteur sont utiles à bien des égards : le soutien à la recherche, l'amélioration de la vie au sein de ces établissements ou encore l'aide financière pour les élèves ayant moins de moyens financiers. Ce dernier point concerne moins les établissements belges car l'enseignement supérieur y est beaucoup plus abordable, ce qui peut en outre expliquer le fait que les universités belges collectent moins de fonds en comparaison avec les universités françaises et les universités du continent américain (voir chiffres ci-dessous). La majorité des dons reçus par les universités proviennent d'anciens étudiants ou de personnes ayant ou ayant eu un lien avec l'université (AFF, 2018 ; Skari, 2014).

En Belgique, L'Université Catholique de Louvain possède une fondation très efficace en termes de collecte de fonds. En effet, en 2019, la Fondation Louvain a récolté 5,6 millions d'euros (Rapport d'activité, 2019). En dehors de la Belgique, on peut citer HEC Paris en France qui a collecté 20,3 millions d'euros en 2020 et HEC Montréal au Canada qui a récolté 7,3 millions

de dollars en 2020. Aux États-Unis, prenons l'exemple de l'université de Yale qui, durant l'année scolaire 2018-2019, a récolté 826,8 millions de dollars et qui a été aidée par 3 000 volontaires (Annual Report of Giving to Yale 2018–2019, 2019). Ces exemples nous montrent que, même dans un secteur assez peu médiatisé, il est possible de lever des sommes impressionnantes. Et qui sait, ceci nous permet d'imaginer des perspectives d'accroissement du fundraising au sein de nos universités belges.

2. FUNDRAISERS AU SEIN DES ÉTABLISSEMENTS

D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE RECHERCHE

Lorsque j'ai entamé mes recherches dans le cadre de ce mémoire, le sujet qui m'avait été proposé s'intitulait : « Fundraisers : leurs profils, leurs parcours, leurs outils ». Très rapidement, il m'est apparu que cela englobait un panel de profils, et même de professions, très large. Dès lors la nécessité de limiter le sujet à un secteur du fundraising s'est imposée afin de dresser un profil le plus précis possible et d'apporter des informations supplémentaires cohérentes et utiles à la littérature existante.

Mon choix s'est porté vers le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche pour deux raisons principales. En premier lieu, la littérature, principalement anglophone, concernant les fundraisers, bien que peu abondante, est plus exhaustive dans ce secteur. Cela me permettait donc d'avoir une base la plus complète possible afin de mener des interviews de façon optimale. En second lieu, ayant effectué mon stage de master 2 au sein de l'équipe de fundraising de HEC Liège, faculté de l'Université de Liège, j'ai pu appréhender le secteur de manière pratique et « de l'intérieur ». Je me sentais donc légèrement plus sereine et « légitime » pour en parler.

2.1. DÉFINITIONS

Afin de bien cerner le sujet, il est utile, en préambule, de proposer de définir les notions qui seront décrites par la suite. Qu'entend-on par profil, parcours et outils ? Je vais également tenter de définir et différencier les soft skills et les hard skills, qui sont des termes qui reviendront souvent dans cette partie de mon mémoire.

Le profil dont nous parlons ici est le profil psychologique des fundraisers, défini dans le dictionnaire comme une « *courbe dont les éléments proviennent des résultats de tests, et donnent la « physionomie mentale » d'une personne* » (Drivaud, 2010). Ce sont donc des

caractéristiques que possèdent les fundraisers sans avoir eu besoin de les étudier, ce sont des traits qui font partie d'eux.

La définition ci-dessus rejoint le concept de soft skills. En effet, les soft skills, qui permettent d'utiliser les hard skills de façon plus efficace, sont décrits par Smith (2010) comme suit : « *les compétences non techniques (soft skills) nécessaires à la réussite sont plus innées et sont des qualités et des talents qui définissent souvent le comportement et le caractère d'un individu, des variables qui ne peuvent être apprises* ». On trouve cependant dans la littérature des nuances quant à cette dernière notion. Certains pensent en effet que ces compétences peuvent s'acquérir par l'apprentissage, même si cela est difficile. Il existe des cours, des formations, des conférences, qui permettent de les améliorer ou de les découvrir. Ce sont donc des « *compétences qui peuvent être acquises dans une certaine mesure* » (Gibert et al., 2017).

Le mot parcours est défini dans le dictionnaire comme suit : « *Suite des activités et des décisions qui caractérisent la vie d'une personne* » (Chantreau & al., 2010). La partie dédiée au parcours des fundraisers décrira le parcours scolaire et professionnel suivi par les collecteurs de fonds du secteur de l'enseignement supérieur ainsi que les compétences spécifiques qui sont nécessaires à la pratique de ce métier, à savoir les « hard skills ».

Les hard skills « *font référence à la capacité technique et aux connaissances factuelles nécessaires pour faire le travail* » (Klaus, 2017). Ce sont toutes les compétences spécifiques à un domaine que l'on peut apprendre et que l'on améliore avec de l'expérience dans ce domaine.

Pour terminer, le mot outil est défini dans le dictionnaire (Chantreau & al., 2010) comme « *ce qui permet de faire un travail* ». Dans ce mémoire, les outils décriront les techniques, spécifiques au fundraising, qu'utilisent les fundraisers au sein des établissements d'enseignement supérieur. Il est assez compliqué de citer et décrire chaque outil un par un et cela semble peu utile. C'est pour cette raison que ce travail divisera la partie « outils » en quatre sections distinctes. Les trois premières concerneront les trois catégories de fundraising pratiquées au sein des établissements d'enseignement supérieur, c'est-à-dire les partenariats d'entreprise, la gestion des legs et la relation avec les donateurs individuels. La quatrième section se concentrera sur le marketing direct qui fait aujourd'hui entièrement partie du fundraising et qui mérite donc une attention particulière.

2.2. PROFIL

La littérature au sujet du profil des fundraisers énumère un bon nombre de caractéristiques sur ces collecteurs de fonds. Il est cependant important d'émettre quelques remarques. En effet, comme le précise Beth Breeze dans son ouvrage « *The new fundraisers* », la plupart des publications dressant le profil des fundraisers ne se concentrent que sur les compétences et les traits de caractère de ceux-ci, elles n'analysent pas les caractéristiques sociodémographiques ni les caractéristiques sociales et personnelles en dehors du lieu de travail des collecteurs de fonds. Avant 2017, il n'existait qu'une seule étude qui prenait en compte ces caractéristiques, celle de Duronio & Tempel en 1997. Suite à la publication de Beth Breeze en 2017, qui prenait également en compte ces caractéristiques, de nouvelles recherches ont été menées en tenant compte des remarques émises par l'auteure.

De nos jours, les fundraisers sont majoritairement des femmes, de race blanche, plutôt jeunes (30-40 ans) et plus instruites que la moyenne (Shaker & Nathan, 2017 ; Breeze, 2017). Même si une majorité de fundraisers sont des femmes, les postes les plus haut placés sont beaucoup plus occupés par des hommes (Shaker & Nathan, 2017). La question de l'inégalité des salaires est également présente dans ce domaine, un homme occupant le même poste qu'une femme gagne plus que cette dernière (Shaker & Nathan, 2017).

En ce qui concerne les soft skills, on peut affirmer que les fundraisers sont centrés vers les autres, ils sont sociables, attentionnés, compatissants et extravertis (Shaker & Nathan, 2017 ; Breeze, 2017 ; Daly, 2013). Ce sont des personnes à l'écoute (Jones & Castillo, 2017 ; Levallois-Midière & Maradeix, 2010). Ces qualités sont importantes car il est nécessaire que le fundraiser puisse aller vers les autres, qu'il sache écouter et comprendre ce dont les potentiels donateurs ont besoin, mais également ce dont l'organisation pour laquelle il travaille a besoin.

Ce sont également des personnes humbles qui sont capables de mettre en avant l'organisation pour laquelle ils travaillent et la cause qu'ils défendent (Jones & Castillo, 2017 ; Breeze, 2017 ; Shaker & Nathan, 2017).

Ils ont une confiance assez élevée envers les autres (Breeze, 2017), ce sont des communicateurs efficaces qui font preuve de patience et de persévérance (Smith, 2010 ; Levallois-Midière & Maradeix, 2010 ; Shaker & Nathan, 2017). La notion de « communication » concerne ici la communication avec tout type de parties prenantes, pas seulement les potentiels donateurs ; il

faut également savoir communiquer avec les personnes travaillant au sein de l'université/la faculté.

Nagaraj (2015) décrit les fundraisers comme des « *caméléons curieux* », ils sont ouverts et flexibles (Smith, 2001 ; Daly, 2013). Ils doivent être capables de s'adapter en fonction des personnes avec qui ils communiquent. Comme précisé ci-dessus, les fundraisers doivent être capables de communiquer avec tout type de parties prenantes, cela signifie qu'en fonction de la personne ou du public à qui ils s'adressent, ils doivent être capables d'adapter leur discours mais également leur sensibilité. La curiosité est également un aspect important étant donné le manque de formation dans ce domaine (Shaker & Nathan, 2017). En effet, les fundraisers doivent généralement se renseigner et rechercher seuls les informations dont ils ont besoin pour effectuer leur métier efficacement.

Un aspect important du profil des fundraisers de ce secteur est le fait que la majorité d'entre eux sont attachés à leur organisation, ils y sont dévoués (Shaker & Nathan, 2017 ; Jones & Castillo, 2017). Ils doivent impérativement comprendre comment fonctionnent les différents départements de l'université et savoir ce qu'il s'y passe (Daly, 2013). Comme le précise Daly (2013), un aspect assez difficile du métier au sein des établissements d'enseignement supérieur est le fait de « *gagner la confiance de la communauté universitaire* ». Il est crucial que le fundraiser sache prouver la nécessité des collectes de fonds au sein de l'université, cela demande une certaine capacité de leadership et également de diplomatie (Levallois-Midière & Maradeix, 2010).

Finalement, le fundraiser doit être crédible au sein de son équipe mais également auprès de tout le personnel de l'établissement ainsi que toutes les parties prenantes externes à l'institution (Levallois-Midière & Maradeix, 2010 ; Daly, 2013). Pour cela il doit faire preuve de professionnalisme, être rigoureux et organisé (Levallois-Midière & Maradeix, 2010). Les fundraisers doivent être capables de travailler en équipe tout en faisant preuve d'autonomie.

On le constate, le profil des fundraisers couvre un large éventail de compétences et ce point concernant le profil des collecteurs de fonds sera abordé avec les personnes interviewées dans le cadre de ce travail. Ces dernières travaillant en Belgique et les informations se trouvant dans la littérature concernant principalement les fundraisers aux États-Unis ou en Angleterre, il sera intéressant de comparer ces soft skills afin d'évaluer si le profil des fundraisers varie en fonction de la zone géographique dans laquelle ils travaillent.

2.3. PARCOURS

Dans cette partie de mon travail je vais commencer par décrire le parcours scolaire et également le parcours professionnel des fundraisers du secteur de l'enseignement supérieur. En ce qui concerne leur parcours professionnel, je tenterai également de décrire la façon dont ils sont arrivés dans la profession. Je terminerai cette partie en décrivant les connaissances techniques (hard skills) dont ont besoin les fundraisers pour pratiquer leur métier ainsi que la manière dont ils ont appris ces dernières. Ce même schéma sera suivi lors des interviews avec les fundraisers des universités belges.

L'analyse du parcours scolaire des fundraisers nous révèle que ces derniers sont plus éduqués que la moyenne. Ils possèdent généralement un diplôme d'enseignement supérieur mais pas dans un domaine précis ; il n'existe pas de parcours scolaire type (Breeze, 2017 ; Mack & al., 2016 ; Shaker & Nathan, 2017).

Puisqu'il n'existe pas de parcours spécifique pour accéder à la profession, chacun suit son propre chemin avant de devenir, souvent de façon accidentelle, collecteur de fonds (Breeze, 2017 ; Farwell & al., 2020). Généralement, les fundraisers ont suivi des carrières dans différents domaines avant de devenir collecteurs de fonds. Cependant, les carrières dans le marketing, la vente et la publicité sont celles qui reviennent le plus fréquemment (Breeze, 2017). L'envie de mettre à profit des connaissances pour la bonne cause fait partie des raisons pour lesquelles les fundraisers se sont dirigés vers ce type de carrière (Breeze, 2017). Beaucoup d'entre eux sont également arrivés dans la profession grâce à leurs réseaux de connaissances et à leur implication bénévole au sein d'organisations à but non lucratif (Farwell & al., 2020).

Ce qui revient très régulièrement dans la littérature, c'est le fait que beaucoup de fundraisers affirment qu'ils sont arrivés dans le métier « par hasard » ou « accidentellement ». Peu de personnes qui travaillent aujourd'hui en tant que fundraisers avaient pour objectif de le devenir au début de leur carrière (Jones & Castillo, 2017 ; Farwell & al., 2020). Ceci est partiellement expliqué par Farwell, Gaughan et Handy (2020), selon lesquels la notion d'entrée accidentelle dans le métier existe car « *la carrière de certains collecteurs de fonds découle initialement d'un attrait pour l'organisation plutôt que pour la profession* ».

Les connaissances techniques spécifiques nécessaires à la pratique du fundraising, en particulier au sein d'établissements d'enseignement supérieur, sont principalement listées dans l'article « *Understanding higher education fundraisers in the United States* » écrit par Genevieve G.

Shaker et Sarah K. Nathan en 2017. Il est essentiel, tout d'abord, d'avoir des connaissances spécialisées en terme de fundraising c'est-à-dire savoir organiser une campagne mais également de connaître les stratégies de collecte de fonds. Il est important de savoir gérer l'engagement des donateurs, la sollicitation ou encore l'identification des potentiels donateurs. Un autre aspect important est le fait de maintenir une perspective professionnelle, c'est-à-dire connaître l'institution dans laquelle on travaille, avoir des connaissances de base en ce qui concerne les aspects légaux ainsi que fiscaux mais également connaître l'éthique exigée au sein de la profession ainsi que la psychologie des donateurs. Avoir un certain niveau de compétence en termes de marketing, de finance, de gestion des ressources humaines ou de mesure de performances est un point indispensable car ce sont des connaissances qui soutiennent la collecte de fonds. Finalement, avoir des compétences élevées en communication est également important dans la pratique du fundraising car comme cela a été mentionné précédemment, il est important de pouvoir communiquer avec toutes les parties prenantes à la collecte de fonds.

Un aspect qui est très présent dans le secteur de l'enseignement supérieur est la collecte auprès des alumni, c'est-à-dire les anciens étudiants de l'université/la faculté. C'est un aspect qui est propre à ce secteur et qui demande une communication avec cette catégorie de donateurs et une gestion particulière de ces derniers (AFF, 2018 ; Skari, 2014). Une autre catégorie de donateurs très présente dans ce secteur est celle des entreprises, il est important de connaître le monde entrepreneurial et les aspects propres au mécénat d'entreprise.

Comment les fundraisers acquièrent-ils ces connaissances et compétences spécifiques ? La littérature pointe de manière récurrente le manque de formations pour le métier de fundraiser. L'apprentissage du métier se fait via différents canaux et grâce à l'autodétermination des fundraisers eux-mêmes (Farwell & al., 2020). Les différentes méthodes utilisées par les fundraisers pour apprendre leur métier sont les formations spécifiques, le mentorat ou l'observation d'un fundraiser plus expérimenté. Certaines personnes apprennent également le métier en lisant des livres à ce sujet ou simplement en faisant leur travail. L'apprentissage du métier dépend donc principalement du fundraiser lui-même et il est donc nécessaire de faire preuve de volonté et de curiosité afin de trouver les informations nécessaires (Shaker & Nathan, 2017 ; Herrero & Kraemer, 2020 ; Jones & Castillo, 2017).

Ce manque de formation rend l'embauche de nouveaux fundraisers couteuse. En effet, puisqu'il existe peu de fundraisers expérimentés et qu'il n'existe pas de formation concrète pour ceux qui voudraient le devenir, l'entreprise qui engage un nouveau fundraiser doit compter un temps

d'adaptation durant lequel ce dernier ne sera pas totalement efficace et durant lequel il devra se former convenablement (Farwell & al., 2020).

2.4. OUTILS

Il est assez compliqué de lister précisément les outils utilisés par les fundraisers tant ils sont variés. Au sein des établissements d'enseignement supérieur, on retrouve cependant assez régulièrement trois aspects bien distincts du fundraising qui utilisent chacun leurs propres outils.

Il s'agit du partenariat avec les entreprises, de la gestion des legs et des relations avec les donateurs privés. Généralement, en effet, les grandes équipes de fundraising au sein des établissements d'enseignement supérieur sont divisées en fonction de ces catégories et elles comportent une personne responsable pour chacun de ces aspects.

En plus de ces trois aspects il est important d'aborder le sujet du marketing direct. En effet, cet outil est utilisé depuis des années dans le fundraising et propose un large choix de méthodes afin de mener convenablement une campagne de collecte de fonds.

2.4.1. LE PARTENARIAT D'ENTREPRISE

Le mécénat d'entreprise, un soutien du secteur privé aux organisations sans but lucratif, est arrivé en Belgique dans les années 1970-1980 (Pirlot, 2007). Le mécénat d'entreprise se fait sans contrepartie au profit de l'entreprise qui fait un don. Il doit de ce fait être distingué du sponsoring d'entreprise, dans lequel l'entreprise ayant fait un don perçoit une contrepartie à ce don. La contrepartie est généralement d'aspect publicitaire, comme par exemple le fait d'afficher le nom de l'entreprise lors d'évènements (Pirlot, 2007).

Une autre forme de partenariat d'entreprise est le partenariat commercial, c'est « *une campagne conjointe de promotion et de financement par laquelle une entreprise versera à un organisme caritatif une portion du chiffre d'affaire généré par la vente d'un de ses produits ou par la tenue d'une activité commerciale* » (Lapointe, 2013).

La gestion des partenariats d'entreprise demande une connaissance du monde associatif mais également du monde de l'entreprise, il faut savoir faire le lien entre ces deux mondes.

2.4.2. LA GESTION DES LEGS

« *Le "legs" est une gratification consentie par testament. Le legs porte en général dérogation aux règles légales de la dévolution successorale. Le but du testateur est soit d'attribuer tout ou partie de sa succession à une personne qui n'y était pas normalement appelée, soit d'attribuer à un de ses héritiers légaux une part d'un montant excédant la part d'héritage que la loi lui réserve.* » (Juritravail, n. d.)

La gestion des legs est un processus de long terme, cela demande un investissement de la part du fundraiser dont il ne récolte les bénéfices qu'après quelques années. Au sein des organisations, la gestion des relations avec les potentiels légataires est très importante, c'est un processus d'accompagnement (Pirlot, 2007).

En ce qui concerne la communication à propos des legs, il est important de faire connaître cette possibilité car elle reste encore méconnue ou mal vue. Il est également important de bien cerner les personnes ciblées dans la communication à ce sujet car il s'agit d'un public différent de celui visé dans les autres campagnes de communication organisées par l'institution (AFF, 2013).

Enfin, comme cela a été mentionné pages 14 et 15 à propos des aspects légaux du fundraising, la législation concernant la gestion des legs est assez complexe et il est important pour les fundraisers de la maîtriser.

2.4.3. LA RELATION AVEC LES DONATEURS GRAND PUBLIC

Le terme de « donateurs grand public » se réfère aux personnes qui donnent de l'argent en leur nom à une organisation contrairement aux dons d'entreprises qui sont fait au nom et avec l'argent de l'entreprise. Ces sont les donateurs qui font partie de « *la base de la pyramide des dons* », ce sont « *des personnes dont la contribution et le niveau d'implication sont plutôt faibles* » (AFF, 2013, p.57).

Peu importe le montant de leur don, chacun des donateurs doit être important aux yeux de l'organisation. Maintenir une relation et utiliser les bons moyens de communication avec chacun d'eux est primordial.

Parmi les donateurs grand public, on peut pointer la catégorie des alumni, ainsi que celle des grands donateurs, qui sont également des donateurs qui donnent de l'argent en leur propre nom mais dont les dons et l'implication sont bien plus importants.

2.4.3.1. LES ALUMNI¹

Dans la majorité des cas, les donateurs individuels des établissements d'enseignement supérieur sont des personnes qui font partie de la communauté des anciens étudiants, les alumni. Cette communauté présente une importance spécifique pour les fundraisers au sein d'établissements d'enseignement supérieur. En effet, il s'agit de personnes qui ont un lien particulier avec l'établissement et qui sont plus sensibles aux campagnes de collecte de fonds de leur ancienne école/université que d'autres personnes n'ayant aucun lien avec l'établissement. Les étudiants satisfaits par leurs études au sein d'une université sont plus propices à faire des dons à cette dernière (AFF, 2018 ; Skari, 2014 ; Nyman & al., 2016).

Ce qui revient régulièrement dans la littérature, c'est le fait que les alumni ayant effectué des dons auprès de leur ancienne école ont fait ces dons pour « rendre la pareille ». Ce sont souvent des personnes ayant bénéficié de bourses durant leurs études et qui font des dons à l'établissement afin d'aider à leur tour des étudiants ayant besoin d'une bourse (AFF, 2018). En Belgique, le prix du minerval est particulièrement faible par rapport à d'autres pays d'Europe ou par rapport aux États-Unis, ce qui réduit drastiquement le besoin de bourses afin de financer les études. Il pourrait donc être intéressant de savoir si, malgré cette situation différente, les anciens étudiants font quand même partie des donateurs dans les universités belges.

2.4.3.2. LES GRANDS DONATEURS

Les grands donateurs sont des « *donateurs à potentiel de dons élevés* » (AFF & APEC, 2011). La notion de don élevé varie en fonction de l'organisation, il s'agit d'un don plus élevé que le don moyen reçu par l'organisation.

La relation avec les grands donateurs doit être une relation étroite et personnelle pour les fidéliser au maximum car ces derniers sont moins nombreux mais font des dons bien plus

¹ Il a été décidé, dans le cadre de ce travail, de suivre l'exemple d'HEC Liège et de ne pas ajouter de « s » au pluriel de ce mot.

importants que la moyenne. En effet, il est souvent dit que ces donateurs représentent 20% des donateurs mais qu'ils apportent 80% des ressources (AFF, 2013, p. 103).

Il s'agit donc de faire un travail sur mesure, de bien connaître chacun de ces donateurs, de connaître leurs intérêts afin de les guider au mieux dans leur don et de leur proposer des projets qui les intéressent. Il faut non seulement accompagner le donateur jusqu'au moment de son don mais il est tout aussi important de continuer à entretenir cette relation après le don. En effet, plus le suivi et l'accompagnement seront de qualité, plus la satisfaction du grand donateur augmentera et plus il sera possible de fidéliser ce dernier.

2.4.4. LE MARKETING DIRECT

« Le marketing direct provient de la vente par correspondance et désigne la collecte de fichiers comportant l'adresse e-mail ou postale de consommateurs, puis l'envoi de courriers plus ou moins personnalisés afin de déclencher l'acte d'achat » (Ramarques, 2015).

Le marketing direct est aujourd'hui, et depuis 30 ans, indissociable du fundraising, tous les outils développés grâce au marketing direct étant en effet utilisés par les fundraisers (Sargeant & al., 2006). Le but du marketing direct est de diffuser un message assez personnalisé mais à grande échelle afin de toucher un grand nombre de personnes et d'obtenir une réaction et une interaction avec les personnes contactées (AFF, 2013).

L'arrivée du marketing direct dans le domaine du fundraising a permis de faire évoluer de façon importante les collectes de fonds. Les nombreuses techniques du marketing direct permettent de rentrer en contact avec un nombre important de potentiels donateurs mais elles permettent également de maintenir les relations avec les donateurs existants. Les outils de marketing direct permettent, bien sûr, de gérer les campagnes de collecte de fonds mais également d'analyser les résultats de ces campagnes afin d'augmenter le nombre de donateurs ou le montant des dons. (Sargeant & al., 2006 ; AFF, 2013)

Le but étant de contacter le plus de monde possible, le mail, le téléphone et le courrier postal sont les outils de marketing direct les plus utilisés par les fundraisers. Les campagnes de collecte organisées par les responsables marketing direct peuvent également prendre la forme de street-marketing (collecte effectuée dans la rue) ou de publicité dans les médias. L'organisation d'évènements relève aussi du domaine du marketing direct. Le principe étant à nouveau de toucher un public le plus large possible (AFF, 2013 ; AFF & APEC, 2011).

Grâce au développement du marketing direct il est, de nos jours, normal de segmenter les donateurs pour essayer d'obtenir des profils de donateurs et de construire une stratégie de communication personnelle et adaptée à chacun (AFF, 2013).

L'e-fundraising est l'outil le plus récent développé dans le domaine du marketing direct. Il s'agit du fundraising via internet. Les campagnes d'e-fundraising doivent être menées de la même façon qu'une campagne de collecte de fonds classique car, sur internet, on trouve un public très varié qu'il est important de comprendre, de cibler et avec lequel la façon de communiquer (mail, réseaux sociaux, etc.) doit être choisie convenablement (Bog & al., 2012 ; AFF & APEC, 2011). Il s'agit d'une méthode de collecte complémentaire aux autres méthodes du marketing direct, cela permet de renforcer l'efficacité des campagnes de fundraising car le spectre des personnes ciblées s'élargit grâce à internet (AFF & APEC, 2011). Un avantage du fundraising sur internet est la rapidité du partage des informations sans frais trop importants (Bog & al., 2012).

PARTIE 3 : MÉTHODOLOGIE

Dans cette partie, je décrirai la méthode choisie pour le déroulement des entretiens ainsi que les critères de sélection et le profil des personnes interrogées dans le cadre de ce travail.

Les résultats obtenus seront utiles afin de dresser une ébauche du profil des personnes responsables de fundraising dans les universités belges. Ce type d'enquête n'a jamais, d'après mes recherches, été mené dans notre pays. Cela permettra également de compléter la littérature et, partant, de proposer une réflexion sur des formations adaptées qualitatives. En effet, plus la littérature sera étoffée dans notre pays, plus il sera facile de comprendre les besoins des fundraisers et donc de leur proposer des ressources les plus adaptées possible à leurs besoins. La littérature et les formations sont beaucoup plus développées aux États-Unis et en Angleterre mais certains besoins diffèrent entre ces pays et le nôtre.

1. CHOIX DE LA MÉTHODE

La méthode choisie afin d'obtenir une description complète du profil et du parcours des fundraisers au sein des établissements d'enseignement supérieur en Belgique ainsi que des outils utilisés par ces derniers est une méthode qualitative exploratoire.

Une méthode de recherche qualitative est une méthode qui « *donne un aperçu du comportement et des perceptions des gens et permet d'étudier leurs opinions sur un sujet particulier, de façon plus approfondie que dans un sondage.* » (Rocare et al., 2006). Cette méthode de recherche se base sur des entretiens et non sur des questionnaires fermés. En conséquence, les données générées par ce type de recherche ne sont pas statistiques et elles ne peuvent être transposées à l'ensemble de la population (Rocare et al., 2006). Cette transposition n'est, en effet, pas possible car les personnes interrogées dans ce type de recherche ne sont généralement pas désignées au hasard.

Une méthode de recherche exploratoire « *peut viser à clarifier un problème qui a été plus ou moins défini. Elle peut aussi aider à déterminer le devis de recherche adéquat, avant de mener une étude de plus grande envergure. La recherche exploratoire viserait alors à combler un vide* » (Trudel et al., 2007).

Cette analyse qualitative s'est déroulée via des entretiens individuels et semi-directifs auprès des responsables de collecte de fonds dans différentes universités de Wallonie et de Bruxelles.

La méthode qualitative a été choisie dans un but exploratoire afin d'acquérir une compréhension plus approfondie du profil, du parcours et des outils utilisés par les fundraisers dans les établissements d'enseignement supérieur. Cette méthode semblait être le meilleur choix étant donné la faible quantité de littérature concernant le métier de fundraiser en Belgique.

Comme cela a été mentionné ci-dessus, les entretiens étaient semi-directifs, ils étaient basés sur un guide d'entretien dans lequel étaient listés les différents thèmes à aborder durant l'interview. L'objectif était d'orienter les personnes interrogées vers les sujets importants tout en les laissant libres de s'exprimer sur tout ce qui leur semblait important à ce propos. Selon Hervé Fenneteau, ce type d'entretien est une méthode qui convient bien pour des études exploratoires, ce qui est le cas de ce travail. En effet, le sujet que je traite dans ce travail a déjà été étudié dans d'autres pays mais il s'agissait, ici, d'explorer les spécificités de notre région. Ce type d'entretien ayant déjà été mené auprès des fundraisers au sein de certaines universités en Angleterre et aux États-Unis, les thèmes abordés et les questions posées ont été choisis en prenant appui sur ces travaux antérieurs.

Les entretiens étaient menés de façon individuelle, cela signifie que chacune des personnes faisant partie de l'enquête a été interviewée séparément. Cela a permis aux répondants de s'exprimer librement sans être influencés ou gênés par la présence d'autres personnes.

D'un point de vue pratique, les fundraisers participant à cette enquête ont été, en premier lieu, contactés via leur adresse e-mail. Ce premier contact était important afin de me présenter et de présenter le projet (vous trouverez en annexe n°2 le mail type ayant été envoyé dans le contexte de cette première prise de contact). Suite à ces premiers échanges d'e-mails, une majorité des personnes contactées en Wallonie et à Bruxelles ont répondu positivement et les entretiens ont pu avoir lieu.

Les entretiens ont, en moyenne, duré 30 minutes et ils ont majoritairement été menés en visioconférence via la plateforme Teams, à l'exception d'un entretien qui a été mené via un appel téléphonique. Le choix pour les entretiens en ligne était principalement motivé par les conditions sanitaires mises en place en Belgique durant cette année scolaire 2020-2021. Étant donné ces conditions, il restait tout de même un choix entre des entretiens en ligne ou des entretiens téléphoniques. Les entretiens en visioconférence ont été privilégiés, afin de profiter

des avantages que peut apporter le contact visuel lors de telles interviews. Il est cependant important de mentionner que les appels en ligne avaient plus de risque d'être soumis à des problèmes techniques tels que les ennuis de connexion internet, ce qui a été le cas pour un des entretiens menés dans le cadre de ce travail.

Je tiens encore à mentionner le fait que chaque entretien a été enregistré, avec l'accord préalable des participants, afin de retranscrire au mieux toutes les informations citées durant l'entretien.

2. CONTENU DES ENTRETIENS

Dans le cadre de ce mémoire, j'ai effectué six entretiens auprès de personnes qui sont responsables du fundraising dans quatre universités différentes de Wallonie et de Bruxelles.

Puisqu'il s'agissait d'entretiens semi-directifs, je me suis servi d'un guide d'entretien (annexe n°3) qui contenait les thèmes à aborder ainsi que quelques questions utiles afin d'obtenir toute les informations nécessaires au bon déroulement de ce travail. Ce guide d'entretien est basé en grande partie sur le livre de Beth Breeze « *The new fundraisers* », dans lequel cette dernière a mené une enquête du même type, mais à plus grande échelle, auprès des responsables de collecte de fonds en Angleterre.

Le premier thème abordé dans ce guide avait trait au **parcours scolaire et professionnel** de la personne interrogée. En premier lieu, je me suis intéressée au parcours d'études suivi par chacun des intervenants afin de savoir s'il était possible de mettre en avant un domaine d'étude particulier suivi par les fundraisers et également de savoir si tous avaient effectué un nombre d'années d'études supérieures identique ou non. Ensuite je me suis intéressée au parcours professionnel en dehors mais également dans le domaine du fundraising. Concernant les années d'expérience en dehors du domaine de la collecte de fonds, il s'agissait principalement de mettre en avant les domaines dans lesquels les intervenants avaient travaillé avant de s'intéresser au fundraising mais également de connaître le nombre d'années d'expérience acquise par chacune des personnes interviewées avant de se lancer dans une carrière de collecteur de fonds. Pour ce qui est de l'expérience dans le domaine du fundraising, le but était non seulement de savoir depuis combien d'années chacun travaillait dans ce domaine mais également de savoir de quelle manière il était entré dans le métier ainsi que de connaître les outils qu'il avait utilisés afin d'apprendre au mieux le métier. Un dernier point très important

de ce premier thème concernait les compétences techniques (hard skills) qui sont considérées comme nécessaires par les fundraisers pour la pratique de leur métier.

Le deuxième thème abordé portait sur l'**environnement de travail**. Dans cette partie je me suis concentrée sur le soutien des universités et facultés concernant les campagnes de fundraising. Je me suis également concentrée sur les équipes de travail qui entourent les collecteurs de fonds interrogés. Ces deux premiers sujets semblaient être des points de questionnement intéressants par rapport à la littérature qui mettait en avant un soutien important de la part des universités et également la présence d'équipes de fundraising assez grandes au sein des universités. J'ai ensuite questionné les intervenants à propos d'une potentielle attache à la région, à l'université ou à la cause défendue. Ce point était également intéressant car la littérature présentait la cause et l'attache à l'université comme deux points de motivation importants pour les fundraisers. Je me suis également penchée sur l'existence et l'utilité des associations de fundraisers qui semblaient, à la lecture de la littérature, indispensables à la bonne pratique du fundraising. Finalement mes dernières questions de ce thème portaient sur les alumni et leur présence ou non en tant que donateurs.

Le troisième et dernier thème abordé était celui du **profil des fundraisers**. Dans cette partie de l'entretien, je me suis intéressée en premier lieu aux qualités personnelles (soft skills) indispensables aux yeux des fundraisers pour la pratique du fundraising. En deuxième lieu, j'ai tenté de comprendre si la culture du don était présente dans la vie privée des fundraisers. Ce dernier point m'est apparu comme intéressant suite à la lecture du livre « *The new fundraisers* » de Beth Breeze qui décrivait les fundraisers comme des personnes ayant une culture du don particulièrement importante dans leur vie privée c'est-à-dire que ces derniers sont plus impliqués dans des organisations, qu'ils effectuent des dons ou travaillent bénévolement dans ces organisations.

3. CHOIX DES INTERVENANTS

Dans le cadre de ce travail, six personnes travaillant dans quatre universités différentes ont été interviewées. Le nombre d'intervenants à cette enquête se justifie par le fait qu'il s'agit d'un travail exploratoire qui tente d'apporter de nouvelles informations concernant le métier de fundraiser qui reste assez peu connu en Belgique. Il était donc important de choisir des personnes correspondant parfaitement aux caractéristiques requises, ce qui réduisait drastiquement le nombre possible de personnes à contacter.

En ce qui concerne les caractéristiques des personnes interrogées, il était nécessaire que ces dernières soient responsables, à temps plein ou à temps partiel, de collectes de fonds au sein d'établissements d'enseignement supérieur en Belgique.

L'échantillon de six personnes était composé de cinq femmes et d'un homme, tous habitant en Belgique et plus précisément en Wallonie ou à Bruxelles.

Parmi ces six personnes interviewées et en fonction de la taille de l'organisation dans laquelle elles travaillent, certaines sont responsables du fundraising général, c'est-à-dire qu'elles s'occupent de tous les aspects du fundraising au sein de leur organisation tandis que d'autres sont responsables d'un aspect bien particulier du fundraising, comme par exemple la gestion des grands donateurs ou la gestion des legs.

Le tableau n°1 représente, pour chaque intervenant, son genre, sa fonction au sein de son organisation. Pour des raisons de confidentialité, chaque participant à ces entretiens s'est vu attribué un numéro d'identification allant de I1 à I6.

Identité	Genre	Fonction
I1	Femme	Responsable du fundraising dans une faculté d'une université
I2	Homme	Responsable de la coordination entre les différents organismes de collecte de fonds d'une université
I3	Femme	Responsable des legs au sein d'une université
I4	Femme	Directrice d'une fondation faisant partie de l'université
I5	Femme	Responsable fundraising au sein d'un organisme d'une université dédié à la gestion des dons et legs
I6	Femme	Responsable générale du fundraising au sein d'une université

Tableau 1 – Genre et fonction des intervenants

Ces six intervenants travaillent dans quatre universités différentes situées en Wallonie et à Bruxelles. Il est important, à ce stade du travail, de mentionner que l'organisation du fundraising au sein de chacune de ces universités est assez différente. En effet, I1, qui travaille pour l'université A, est responsable du fundraising pour une faculté de cette université. I2, I4 et I5 travaillent pour l'université B. Dans celle-ci l'organisation est assez différente : il y a un coordinateur (I2) qui « supervise » différents organismes attachés à l'université. I4 et I5 travaillent chacun pour un organisme différent de l'université. Ensuite I3 travaille pour l'université C, dans laquelle il existe une équipe responsable du fundraising pour toute l'université. Au sein de cette équipe, on trouve un responsable des relations avec les donateurs, un responsable des relations avec les entreprises et un responsable des planifications et successions (I3). Enfin, I6 travaille pour l'université D dans laquelle l'organisation est semblable à celle de l'université C, excepté le fait que I6 soit responsable, à lui seul, de tous les aspects du fundraising, il n'existe pas de division formelle entre les relations donateurs, relations entreprises et legs.

4. MÉTHODE D'ANALYSE DES RÉSULTATS

Comme cela a été mentionné ci-dessus, tous les entretiens ont été enregistrés et cela m'a permis de retranscrire les informations récoltées dans une grille d'analyse (annexe n°4).

Cette grille d'analyse était organisée de la même façon que le guide d'entretien, cela signifie que pour chaque intervenant, le tableau était divisé en trois grandes parties : le parcours scolaire et professionnel, l'environnement de travail et le profil des fundraisers. Chacune de ces parties était à son tour divisée en sous-catégories :

- La partie concernant le parcours scolaire et professionnel comprenait : les études suivies, l'expérience professionnelle en dehors du secteur du fundraising, l'expérience professionnelle dans le secteur du fundraising (années d'expérience, entrée dans le métier, apprentissage du métier) et les compétences techniques nécessaires.
- La partie sur l'environnement de travail comprenait : le soutien de l'université, l'équipe de travail, l'attache à l'organisation ou autre, les associations de fundraisers et la présence des alumni
- La partie concernant le profil des fundraisers comprenait : les soft-skills considérés comme nécessaires et la culture du don dans la vie privée.

La retranscription de toutes les informations récoltées lors des interviews dans cette grille d'analyse m'a permis de comparer plus aisément les réponses de chacun et de mettre en avant les données communes à tous les intervenants ainsi que les informations qui revenaient moins régulièrement. Après avoir comparé et mis en commun les informations récoltées, il m'a été possible de présenter les résultats. Cette présentation de résultats a également suivi le même schéma que celui du guide d'entretien.

Suite à la mise en commun des données récoltées auprès de chaque intervenant, j'ai pu entamer la comparaison entre les informations provenant de la littérature et les informations récoltées lors des interviews. Cette comparaison a, encore une fois, suivi le même schéma que celui du guide d'entretien.

PARTIE 4 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

La présentation des résultats suivra l'ordre choisi lors des interviews. C'est-à-dire, en premier lieu, le parcours scolaire et professionnel, ensuite l'environnement de travail et enfin, le profil des fundraisers interviewés.

1. PARCOURS SCOLAIRE ET PROFESSIONNEL

1.1. PARCOURS D'ÉTUDES

Parmi les 6 participants, le point commun est que tous ont effectué des études supérieures après leurs années d'études secondaires. Cependant, le nombre d'années effectuées dans l'enseignement supérieur varie en fonction des intervenants car certains ont effectué des bacheliers et des masters tandis que d'autres des graduats.

Les parcours d'études suivis par chacun des intervenants sont également tous différents et sont représentés dans le tableau n°2 ci-dessous.

Identité	Études
I1	DEA en relations internationales Master en gestion
I2	Bachelier + master en journalisme et communication
I3	Bachelier + master en droit Notariat
I4	Bachelier en distribution marketing
I5	Bachelier en marketing Master en sciences commerciales
I6	Bachelier + master en histoire

Tableau 2 – liste des études suivies

Une brève analyse de ce tableau permet de voir que la moitié des intervenant (I1, I4 et I5) ont effectué des études en lien avec les sciences de gestion (gestion, marketing, sciences commerciales). Les trois autres intervenant ont, pour leur part, chacun suivis un parcours d'étude différent sans lien avec les sciences de gestion (journalisme, droit, histoire).

1.2. EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE HORS FUNDRAISING

Les métiers pratiqués par chacun avant de devenir fundraiser sont repris dans le tableau n°3 ci-dessous.

Identité	Métier
I1	Assistante en relation internationale Travail au sein de l'université (assistante du directeur général)
I2	Veille des médias
I3	Notariat
I4	Grande distribution Création d'une agence de communication
I5	Service finance d'une université
I6	Assistante au cadre Recherche au FNRS

Tableau 3 – métiers pratiqués hors fundraising

Chacune des personnes interrogées dans le cadre de ce travail a travaillé dans un autre secteur avant de devenir collecteur de fonds pour une université, cependant le nombre d'années passées dans d'autres secteurs que celui du fundraising varie fortement entre les différents individus. Les personnes ayant le plus d'années d'expérience en dehors du monde du fundraising sont les individus I2 et I4 et ils possèdent environ 30 années d'expérience dans un autre domaine que celui de la collecte de fonds. Au contraire, la personne ayant le moins d'expérience en dehors du monde du fundraising est l'individu I5 qui a commencé à travailler dans le secteur du fundraising deux ans après avoir terminé ses études.

Selon les individus I2 et I4, qui ont le plus d'années d'expérience en dehors du secteur de la collecte de fonds, l'expérience hors fundraising est un point très important : ils estiment tous les deux qu'ils ont été engagés pour leur expérience de travail dans d'autres domaines plutôt que pour des compétences spécifiques au fundraising, qu'ils possèdent, mais que tout le monde pourrait apprendre à l'école. Cette remarque concernant l'expérience est également citée par l'individu I6 qui affirme que le travail de fundraiser est un travail particulier dont les compétences requises sont difficiles à apprendre à l'école et que l'expérience est quelque chose d'important pour la pratique de ce métier. Cependant dans ce cas-ci, il ne s'agit pas seulement

de l'expérience en dehors du domaine de la collecte de fonds mais également de l'expérience en tant que fundraiser.

En ce qui concerne les métiers pratiqués par chacune des personnes interrogées, ils sont très variés. En effet, au vu des études que chacun a effectuées, il est normal que les métiers pratiqués par la suite soient également assez différents. Il est intéressant de mentionner que parmi les personnes interviewées, deux (I1 et I5) ont toujours travaillé au sein de l'université dans laquelle elles travaillent encore aujourd'hui mais que ces dernières ont, dans un premier temps, travaillé dans d'autres secteurs que celui du fundraising. L'individu I6 a également effectué une grande partie de sa carrière au sein de l'université pour laquelle il est aujourd'hui responsable du fundraising.

Un dernier point important concernant l'expérience de travail hors fundraising est le fait que la majorité des personnes interrogées continuent de travailler également dans d'autres domaines que le fundraising au sein de leur organisation. En effet, plusieurs personnes ont précisé, durant les entretiens, que le fundraising ne représentait qu'une partie de leur travail au sein de l'université. I6 est le seul intervenant qui travaille aujourd'hui uniquement pour la collecte de fonds de son université.

1.3. EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE DANS LE SECTEUR DU FUNDRAISING

1.3.1. ANNÉES D'EXPÉRIENCE

Le nombre d'année d'expérience varie entre 1 an pour l'individu I3 et 15 ans pour l'individu I1. Les individus I4 et I5 travaillent dans ce domaine depuis une dizaine d'années, l'intervenant I2 depuis 2 ans et finalement l'individu I6 travaille en tant que fundraiser depuis 8 ans.

1.3.2. ENTRÉE DANS LE MÉTIER

En ce qui concerne l'entrée de chacun dans le monde du fundraising, il est tout d'abord possible d'affirmer qu'aucune des personnes interrogées n'a effectué ses études dans le but de devenir fundraiser. En effet, l'expression « tomber dans la profession » n'a été utilisée par aucun des intervenants.

Certains intervenants ont mentionné le fait que devenir fundraiser était pour eux une façon de donner un autre sens à leur vie professionnelle. I3 a mentionné le fait que devenir fundraiser s'est présenté à lui dans un moment clé de sa vie tandis que I2 a affirmé que devenir responsable

de collecte de fonds était pour lui un moyen de s'engager socialement dans sa vie professionnelle.

D'autres intervenants ont parlé de leur arrivée dans le métier comme une suite logique. Il, par exemple, travaillait déjà dans l'organisation et a participé au développement de la partie fundraising de la faculté. C'est donc dans la logique des choses que cette personne soit devenue responsable de la partie collecte de fonds de la faculté.

Un autre point très important du choix de devenir fundraiser est le fait que chaque individu interrogé était attiré par la cause qui était défendue ou avait une attache particulière à l'organisation dans laquelle il travaille. Ce point sera discuté plus en détail plus loin.

1.3.3. APPRENTISSAGE DU MÉTIER

Seule une des personnes interrogées (I1) a mentionné le fait d'avoir participé à des **formations dédiées au fundraising** afin d'apprendre au mieux son métier. Il continue encore aujourd'hui à suivre quelques formations afin de se mettre à jour. Il est assez important de préciser que ces formations se sont déroulées aux États-Unis et en France mais qu'aucune ne s'est déroulée en Belgique. En effet, il a été mentionné par cet intervenant, lors de l'entretien, que les formations en Belgique étaient de faible qualité et qu'il était plus intéressant de suivre des formations en France, en particulier celles de l'Association Française des Fundraisers.

Pour ce qui est des autres participants à cette enquête, aucun n'a participé à des formations mais certains ont tout de même mentionné le fait de participer de temps en temps à des **conférences organisées dans le secteur** du fundraising. Il est important de préciser que la participation à ces conférences se fait systématiquement après avoir acquis une certaine expérience au sein de l'organisation. En effet, tous les intervenants ayant mentionné le fait de participer à ces conférences ont précisé que cela avait été fait après avoir passé au minimum quelques mois au sein de l'organisation afin de pouvoir s'imprégner de la mentalité et également pour pouvoir comprendre le fonctionnement de l'institution.

Afin d'apprendre et de mieux comprendre le métier, I2 a mentionné le fait de **rencontrer ses homologues** dans différentes universités européennes dans le but de voir ce qu'ils mettaient en place et également pour pouvoir échanger sur leurs expériences. Ces rencontres ne se sont pas faites via une association mais simplement via le réseau de l'université dans laquelle I2 travaille. Pour compléter son apprentissage I2 a simplement décidé de se renseigner par lui-

même et non de suivre des formations, bien que cela lui ait été proposé. Il n'a pas accepté de suivre ces formations car ces dernières se déroulaient aux États-Unis et il pense qu'il est important de connaître en premier lieu ce qui se passe ici afin de ne pas apprendre des outils qui ne seraient pas utiles pour le fundraising en Belgique. I6 précise, lors de son interview, que la rencontre avec d'autres fundraisers est quelque chose d'utile à condition de posséder quelques années d'expérience dans le fundraising.

L'individu I6 a également travaillé en collaboration avec une personne extérieure à l'université afin de mettre en place de meilleures campagnes de collecte. Dans ce cas-ci, il ne s'agissait pas de rencontre mais plutôt d'un travail d'équipe avec un consultant extérieur.

Finalement, tous les participants ont mentionné le fait d'apprendre leur métier **par eux-mêmes**. C'est-à-dire en lisant des livres et en se renseignant sur internet. Toutes ces personnes ont également précisé que, si elles le désiraient, leur organisation était tout à fait d'accord pour qu'elles suivent les formations qui leur semblaient utiles mais que cela ne leur semblait pas nécessaire pour le moment.

1.4. COMPÉTENCES TECHNIQUES

Le tableau n°4, ci-dessous, reprend les compétences techniques que chaque individu a mentionnées comme utiles dans son métier. Afin d'obtenir des informations complètes, ce tableau sera par la suite commenté.

Identité	Compétences citées
I1	Aspects légaux Aspects de vente Formation spécifique au fundraising
I2	Communication Compétences relationnelles Marketing
I3	Aspects légaux Communication Marketing
I4	Communication Analyse et suivi (des résultats, de la concurrence, ...) Avoir vu autre chose, expérience en dehors du fundraising
I5	Aspects légaux Communication Compétences relationnelles (savoir accompagner les gens)
I6	Communication Analyse Compétences relationnelles

Tableau 4 – compétences techniques

Le premier aspect qui revient assez régulièrement est l'**aspect légal**. En effet, selon la moitié des personnes interrogées, connaître et comprendre tous les enjeux légaux liés au fundraising est quelque chose de fondamental. Cela est particulièrement vrai pour les personnes responsables des legs mais cela est également important pour toutes les autres sortes de dons. I1 a mentionné le fait que connaître ces aspects légaux était assez compliqué pour les fundraisers en Belgique étant donné que les formations dans les pays étrangers ne peuvent pas informer sur les lois belges et que les formations belges ne sont pas de bonne qualité.

Ensuite, une compétence citée par la majorité des intervenants est **la communication** qui peut se rapprocher des compétences relationnelles bien que certaines personnes aient différencié ces deux aspects. En effet, comme l'a explicité la personne interviewée I2, le fundraising est un métier de communication, c'est un métier dans lequel il faut pouvoir aller vers les autres et dans lequel il faut pouvoir employer les bons moyens de communication avec les bonnes personnes

cibles. Les **aspects relationnels** cités par les intervenants sont le fait de comprendre les personnes avec qui on communique afin de savoir les accompagner convenablement, il s'agit également de remercier et de tenir au courant chacun des donateurs.

La connaissance du **marketing** est également un élément important pour une partie des personnes interrogées. Cet aspect peut être considéré comme plus ou moins semblable aux compétences commerciales citées par l'individu I1. La compétence de marketing consiste principalement à analyser et comprendre l'audience à laquelle on s'adresse mais également à savoir vendre de manière correcte son institution. Selon I1 et I6, il faut tout de même faire attention au fait que, même si les aspects commerciaux et de marketing sont importants pour les fundraisers, le métier de fundraiser n'est pas un métier de commercial.

Pour ce qui est des éléments cités moins régulièrement par les individus interviewés, on retrouve en premier lieu les compétences spécifiques au fundraising qui n'ont été citées que par I1. À ce sujet, il est intéressant de remarquer que I1 est la seule personne à avoir suivi des formations concernant le fundraising. Ensuite, il y a les aspects d'analyse et de suivi qui n'ont été cités que par les individus I4 et I6. Bien que plusieurs intervenants aient parlé de l'expérience en dehors du métier de fundraiser, I4 est la seule personne à avoir mentionné le fait que l'expérience en dehors du fundraising était quelque chose d'indispensable dans la pratique de ce métier.

2. ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

Avant de développer plus en détail ce point concernant l'environnement de travail, il est important de faire remarquer que les différentes personnes interrogées dans le cadre de ce mémoire travaillent toutes dans des structures très différentes. Chaque université possède en effet sa propre culture et ses propres valeurs et, de plus, les différentes universités se situent toutes à un stade différent dans le développement du fundraising. Parmi les fundraisers interrogés, certains sont à l'origine du développement du fundraising et ils ont donc suivi depuis le début l'évolution des collectes au sein de leur organisation.

2.1. SOUTIEN ET ÉQUIPE DE TRAVAIL

La plupart des personnes interrogées travaillent en petite équipe voire seule. L'entraide entre les membres de ces équipes est cependant assez présente et certaines personnes ont également

mentionné le fait de parfois demander de l'aide à d'autres secteurs de l'université pour le bon déroulement de leurs collectes.

En ce qui concerne le soutien de l'université pour la collecte de fonds, les réponses ont été assez différentes pour chacun : certains se sentent très soutenus par l'institution, d'autres se sentent tout à fait seuls et non soutenus par l'université et finalement certaines personnes ne ressentent pas un soutien unanime de la part de l'institution mais se sentent tout de même soutenus par certaines personnes au sein de l'institution.

Un point commun est que tous les projets n'intéressent pas toujours tous les membres de l'organisation, ceux-ci ne s'intéressent pas tous aux mêmes types de campagnes de collecte, certains projets sont donc plus soutenus que d'autres au sein de l'université.

2.2. ATTACHE À L'ORGANISATION

En ce qui concerne l'attache à l'université, il n'y a que les intervenants I1 et I6 qui pensent que cela est important. Selon I6, il est indispensable de bien connaître son université car chacune possède son public spécifique auquel il faut pouvoir s'adresser. Les autres intervenants pensent qu'il leur serait possible de travailler dans une autre université que celle dans laquelle ils travaillent actuellement, ils estiment que la région dans laquelle ils travaillent a peu d'importance.

Il est cependant intéressant de constater que la plupart d'entre eux travaillent dans l'université dans laquelle ils ont effectué leurs études et beaucoup considèrent le fait d'avoir un réseau comme quelque chose d'assez important.

Finalement l'élément essentiel pour la majorité des participants est la cause qu'ils défendent. En effet, plusieurs intervenants ont mentionné le fait que l'éducation et la recherche étaient pour eux des causes primordiales. Plusieurs personnes interrogées ont également déclaré qu'il ne leur serait pas possible d'effectuer ce métier pour une cause qu'ils n'estimaient pas importante.

La cause défendue est donc beaucoup plus importante aux yeux des fundraisers interrogés que l'organisation dans laquelle ils travaillent ou la région dans laquelle ils pratiquent leur métier.

2.3. ASSOCIATIONS DE FUNDRAISERS

Excepté un participant à l'enquête (I1), aucune des personnes interrogées ne fait partie d'une association de fundraisers. La plupart du temps cela se justifie par le fait qu'aucune association n'est réellement connue par les fundraisers ou que les associations qu'ils connaissent ne correspondent pas à leurs attentes.

La personne interrogée faisant partie d'une association (I1) est membre de l'Association Française des Fundraiser (AFF) et non de l'association belge, la Fundraiser Alliance Belgium (FAB). Ce choix est motivé par le fait que cette personne fait partie d'une association non pas pour rencontrer des homologues mais principalement pour pouvoir participer à des formations et que la qualité des formations françaises est plus élevée.

Cependant, quelques-uns des participants ont indiqué avoir rencontré des homologues dans d'autres universités et ont trouvé cela très enrichissant. I2, qui fait partie des personnes ayant rencontré certains de ses homologues, a déclaré que les associations existantes en Belgique ne correspondaient pas à ses attentes car ces associations rassemblent les fundraisers de tous les secteurs de la collecte de fonds. En effet, il estime que rencontrer des fundraisers d'autres secteurs ne serait pas profitable et qu'il serait donc plus judicieux de rassembler les fundraisers par secteur afin d'échanger de manière plus efficace.

Je dois signaler ici également que deux personnes (I3 et I5), lorsque le thème des associations a été évoqué, m'ont spontanément parlé de la plateforme testament.be. Il ne s'agit pas à proprement parler d'une association de fundraisers mais d'une plateforme plus générale permettant à tout un chacun de s'informer sur la façon de léguer une partie de son patrimoine à une bonne cause. Cette plateforme touchant un large public, cela permet aux universités de profiter d'une meilleure visibilité.

2.4. PRÉSENCE DES ALUMNI

Au sein des universités, il revient beaucoup dans les interviews que la gestion des relations avec les alumni et la collecte de fonds sont deux choses très liées. La plupart des donateurs sont des alumni ou des personnes ayant un lien avec l'université (anciens professeurs, parents d'élèves, etc.)

Parmi les alumni on retrouve tous types de donateurs : des dirigeants d'entreprises qui effectuent un don via leur entreprise, des petits donateurs et également des grands donateurs.

On retrouve aussi des personnes qui effectuent un legs à l'université dans laquelle ils ont effectué leurs études. I3 précise que les alumni sont bien présents dans tous les types de donateurs mais que, généralement, ils représentent une plus grande proportion chez les grands donateurs que chez les plus petits donateurs. Selon lui, pour les plus petits dons, la cause est plus importante que l'attache émotionnelle à l'université.

La justification du fait que beaucoup de donateurs soient des alumni dépend des personnes interrogées. Certains mentionnent le fait de « rendre la pareille », c'est-à-dire que des personnes qui ont reçu de l'aide lors de leurs études et qui ont aujourd'hui bien réussi dans leur vie professionnelle veulent à leur tour aider des étudiants dans le besoin. D'autres personnes interrogées justifient cette forte présence des alumni par le fait que certains étudiants restent attachés à leur ancienne université, s'intéressent à l'actualité de celle-ci et de cette manière peuvent être touchés et sensibilisés par les campagnes de fundraising et dès lors devenir donateurs. Ce deuxième argument montre donc l'importance de la gestion des alumni et de l'organisation d'évènements pour ces derniers. Un troisième argument relevé durant les interviews est le fait que chaque université possède ses propres valeurs et que les projets de collectes sont donc liés aux valeurs de l'université et attirent les personnes ayant étudié dans cette université et possédant les mêmes valeurs que cette dernière.

3. PROFIL DES FUNDRAISERS

3.1. QUALITÉS DES FUNDRAISERS

Le tableau n°5, ci-dessous, rassemble chacune des qualités mentionnées par les fundraisers interrogés. Celui-ci sera, par la suite, commenté.

Identité	Qualités citées
I1	Empathie Optimisme Ténacité Rigueur
I2	Patience Capacité d'écoute Diplomatie
I3	Sociable Bon contact humain
I4	Bon contact avec les autres Extraverti « Qui ne tente rien n'a rien » → ténacité, audace Empathie Faculté d'écoute Ouverture d'esprit Tourné vers les autres
I5	Empathie Patience Sociable
I6	Flexible Empathie, pouvoir se mettre à la place des autres Respect

Tableau 5 – qualités (soft skills)

Il apparait d'emblée à la lecture de ce tableau que la plupart des qualités mentionnées par les fundraisers interrogés sont des qualités sociales, liées aux contacts humains.

En premier lieu, **l'empathie**, qui a été citée par plus de la moitié des intervenants, est selon eux nécessaire afin de comprendre et se mettre dans la peau des potentiels donateurs, cela permet de les guider et de les accompagner le mieux possible.

En deuxième lieu, la **patience** est une qualité qui a été citée à quelques reprises. En effet, le fundraising est un travail de long terme et il ne porte généralement pas ses fruits directement, il faut souvent attendre un certain temps, voire effectuer plusieurs demandes avant d'obtenir des dons.

La patience peut être liée à une autre qualité évoquée lors des interviews, la **ténacité**. En effet, celle-ci est nécessaire dans un travail de long terme. De plus, le fundraising exige un travail important de ciblage des potentiels donateurs et de communication avec ces derniers afin d'augmenter significativement la quantité de dons obtenus. Cependant cela engendre également un plus grand nombre de refus de la part de ces potentiels donateurs et c'est dans ces moments que la ténacité apparait comme essentielle. Cela se rapporte également à la qualité **d'optimisme** citée par l'intervenant 1, car dans ces moments de refus, il faut non seulement continuer à faire son travail mais il faut également garder l'espoir et chercher des solutions afin de mieux communiquer avec les potentiels donateurs.

Ensuite, la **sociabilité** et avoir un bon **contact humain** sont deux caractéristiques assez semblables, primordiales dans la pratique du fundraising. En effet, le fundraising est un métier de prospection qui demande d'aller vers les gens et de faire valoir l'organisation, cela est donc indispensable pour les fundraisers de posséder ces qualités. Ces qualités se rapprochent également du fait d'être **extraverti** qui a été cité par une des personnes interviewés (I4).

La **capacité d'écoute** est également importante car il est indispensable de comprendre non seulement ce dont a besoin l'organisation mais également de comprendre les désirs des donateurs.

Enfin, les dernières qualités ayant chacune été citées une fois lors des interviews sont la rigueur, la diplomatie, la flexibilité, le respect et l'ouverture d'esprit.

La **rigueur** est importante afin de toujours effectuer toutes les tâches nécessaires au bon déroulement des campagnes de fundraising. En effet, si une étape est oubliée, cela risque d'avoir des conséquences sur les relations avec les donateurs et donc sur les dons obtenus.

La **diplomatie** est une qualité nécessaire selon l'individu I2. Étant le coordinateur de plusieurs entités de collecte au sein de son organisation, la diplomatie est probablement une qualité un peu plus spécifique à son poste et qui peut ne pas être considérée comme indispensable pour tous les fundraisers bien que la diplomatie puisse être utile dans les relations avec les différentes parties prenantes.

La flexibilité et le respect sont deux qualités qui ont été uniquement citées par le fundraiser I6. La **flexibilité** est utile afin de pouvoir accomplir plusieurs tâches à la fois et pour s'adapter aux différentes situations qui se présentent ; en effet, le fait de devoir jongler avec différentes missions et différentes situations est quelque chose de très présent dans le métier de fundraiser et en particulier pour les fundraisers travaillant dans des petites équipes et qui doivent en conséquence gérer tous les aspects du fundraising, ce qui est le cas de l'individu I6 qui travaille seul. Le **respect** est la deuxième qualité citée par I6, cela concerne le respect de toutes les parties prenantes, il est important de respecter la volonté des donateurs mais également des bénéficiaires des dons et la structure.

Enfin, **l'ouverture d'esprit** citée par I4 est une qualité utile afin de comprendre au mieux les différentes parties prenantes. Le métier de fundraiser demande un contact humain assez important et demande d'interagir avec différentes parties prenantes dont les besoins sont très différents, il est donc important de posséder une ouverture d'esprit afin de pouvoir se mettre facilement à la place de chacun.

3.2. CULTURE DU DON

I1 et I6 sont les individus interviewés qui semblent avoir la culture du don la plus présente dans leur vie personnelle. Ils considèrent que cela fait partie de leur vie depuis toujours et ils effectuent des dons à différentes organisations de manière assez régulière.

Les autres individus interviewés ont tous affirmé posséder une certaine culture du don et sont tous plus ou moins impliqués dans des organisations afin d'aider ceux qui en ont besoin. Cependant tous affirment que cette culture du don n'est pas particulièrement importante dans leur vie privée.

I4 a précisé que le terme culture du don n'était pas ce qui lui correspondait mais qu'il s'agissait plutôt d'un besoin de se sentir utile. En effet, cet intervenant pense que le terme culture du don implique simplement de donner de l'argent alors que le besoin de se sentir utile implique des possibilités plus larges telles que le bénévolat et le don de temps.

PARTIE 5 : ANALYSE COMPARATIVE

Dans cette partie je vais mettre en parallèle les informations collectées dans la littérature avec les données récoltées lors des entretiens menés avec les fundraisers belges. La mise en comparaison permettra de comprendre les similitudes ainsi que les différences entre les fundraisers dans le secteur de l'enseignement supérieur belge avec ceux des pays anglophones présents dans la littérature. Une fois ces similitudes et ces différences mises en avant, il sera plus facile de comprendre les besoins de ces collecteurs de fonds belges en terme d'apprentissage du métier.

1. PARCOURS SCOLAIRE ET PROFESSIONNEL

1.1. PARCOURS D'ÉTUDES

Tout comme dans la littérature qui affirmait que les fundraisers étaient des personnes plus éduquées que la moyenne (Breeze, 2017 ; Mack & al., 2016 ; Shaker & Nathan, 2017), les fundraisers interviewés ont tous effectué des études supérieures.

Aucune des personnes interviewées n'a suivi le même cursus avant de devenir fundraiser. Cela confirme une autre donnée de la littérature qui nous dit qu'il n'y a pas de parcours précis à emprunter pour devenir fundraiser (Breeze, 2017 ; Mack & al., 2016 ; Shaker & Nathan, 2017). Cela s'explique certainement par le fait qu'aucune formation précise sur le fundraising n'existe à ce jour en Belgique et également par le fait que le métier de fundraiser, en particulier dans les universités, est quelque chose de très nouveau dans notre pays et que peu de personnes sont conscientes de la possibilité de pratiquer ce métier.

1.2. EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE HORS FUNDRAISING

Il est ressorti des entretiens de cette enquête qu'aucun des fundraisers interrogés n'était entré dans la profession de fundraiser directement après ses études. Tous ont travaillé dans d'autres domaines avant de devenir responsables de collecte de fonds pour une université. Ceci corrobore également la littérature qui affirme que beaucoup de fundraisers sont des personnes ayant un certain nombre d'années d'expérience de travail en dehors du domaine de la collecte de fonds (Breeze, 2017).

Un point de divergence avec la littérature concerne les domaines d'emploi des fundraisers avant leur entrée dans le secteur de la collecte de fonds. En effet, il est affirmé dans la littérature que bien qu'il n'y ait pas de parcours professionnel précis suivi par les fundraisers, beaucoup de fundraisers travaillaient dans le domaine du marketing, de la vente et de la publicité avant d'arriver dans le domaine de la collecte de fonds (Breeze, 2017). Ce n'est pas le cas pour les personnes interviewées dans le cadre de ce travail. En effet, excepté l'intervenant I4 dont la carrière hors fundraising peut se rapprocher de ce type de carrière. En effet, avant de devenir responsable de fundraising, l'individu I4 a travaillé dans la grande distribution, secteur dans lequel il a occupé de nombreux postes différents allant de la gestion du marketing au service consommateurs en passant par la communication interne et externe. Ce point de divergence pourrait s'expliquer, encore une fois, par le fait que le métier de fundraiser dans les universités belges est quelque chose de très nouveau. Les personnes responsables d'engager des fundraisers ne sont pas encore conscientes des compétences réellement nécessaires à la pratique du métier et se sont donc focalisées sur l'expérience acquise et les soft skills que pouvaient posséder des personnes ayant travaillé dans un bon nombre de secteurs différents.

A cet égard, l'exemple de l'intervenant I6 est évocateur. Cette personne a effectué ses études dans le domaine de l'histoire et a ensuite travaillé en tant que chercheuse. D'une part, son expérience acquise en tant que chercheuse lui a permis de mieux comprendre les besoins des personnes bénéficiant de bourses. D'autre part, ses études d'histoire lui ont permis de développer des compétences de communication efficaces. En effet, elle a acquis une capacité à relater et à expliquer des faits très clairement et cela est utile afin de sensibiliser le plus de monde possible à une cause.

1.3. EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE DANS LE SECTEUR DU FUNDRAISING

1.3.1. ENTRÉE DANS LE MÉTIER

L'entrée dans la profession de fundraiser est un point de similitude entre la littérature et les informations récoltées lors des entretiens. En effet, aucune des personnes interrogées dans ce travail n'avait pour objectif de devenir fundraiser quand elle a choisi son domaine d'étude. Même si, contrairement à la littérature, les mots « accidentellement » ou « par hasard » (Breeze, 2017 ; Farwell & al., 2020 ; Jones & Castillo, 2017) n'ont pas été mentionnés par les personnes interrogées, il apparaît dans cette étude qu'aucune de ces personnes n'a fait en sorte de devenir

fundraiser, toutes ont trouvé une offre d'emploi ou ont été approchées par l'organisation pour devenir fundraiser sans chercher spécialement à travailler dans ce domaine.

Parmi les six personnes interrogées, une personne est devenue fundraiser car c'est elle qui a instauré la collecte de fonds au sein de son organisation (I1), deux personnes ont été contactées directement par l'université (I2 et I4) et les autres personnes ont simplement répondu à une offre d'emploi. La plupart de ces personnes justifient leur entrée dans la profession par une envie de donner un nouveau sens à leur vie professionnelle. C'est un aspect qui se rapproche de la littérature dans laquelle il est affirmé qu'une partie des fundraisers le sont devenus car ils voulaient mettre à profit leurs connaissances pour la bonne cause (Breeze, 2017).

Un point très important concernant l'expérience dans le domaine du fundraising est le fait que tous les fundraisers interrogés, excepté I6 depuis quelques années, ne travaillent pas à temps plein pour le développement du fundraising au sein de leur organisation. Pour tous, le fundraising représente une partie de leur travail mais ils sont également responsables d'autres secteurs dans leur université. Cela est assez différent des informations trouvées dans la littérature, qui laissent paraître que les équipes de travail sont bien plus importantes et que les responsables du fundraising doivent généralement gérer des équipes assez grandes. En effet, l'explication de cette différence se trouve très certainement dans le développement du fundraising ; au sein des universités anglaises et américaines, le fundraising existe depuis de nombreuses années et est très développé en comparaison avec nos universités. Ce développement avancé a pour conséquence une charge de travail bien plus élevée et, dès lors, de nombreuses personnes ne travaillent que pour le fundraising. Ces affirmations sont confirmées par les chiffres de la comparaison des différentes universités faite en pages 17-18 de ce mémoire.

1.3.2. APPRENTISSAGE DU MÉTIER

Seul un participant à cette enquête affirme s'être formé à la profession grâce à des formations organisées par des associations de fundraisers (I1). Cette personne a également mentionné le manque de formations de qualité dans notre pays. Pour ce qui est des autres intervenants, les méthodes d'apprentissage citées sont l'apprentissage par soi-même via des livres et la pratique en elle-même du métier et, pour deux d'entre eux, la rencontre avec des fundraisers travaillant dans différents pays d'Europe ou la collaboration avec un consultant extérieur.

Ces informations confirment en partie ce qui a été lu dans la littérature, c'est-à-dire que l'apprentissage se fait principalement grâce à la volonté et la curiosité des fundraisers (Farwell & al., 2020). Cela confirme également qu'il existe peu de formations adaptées (Farwell & al., 2020) car la majorité des intervenants ont déclaré que, si le besoin se faisait ressentir et si des formations adaptées à leurs besoins leur étaient proposées, ils seraient prêts à les suivre.

Un point de divergence avec la littérature est le fait que la méthode d'apprentissage du métier via le mentoring (Farwell & al., 2020 ; Herrero & Kraemer, 2020 ; Mack & al., 2016 ; Shaker & Nathan, 2017) n'a jamais été évoquée lors des entretiens ; seul I6 a mentionné le fait d'avoir travaillé durant quelques années en collaboration avec un consultant. A nouveau, il faut mettre ce constat en lien avec le fait que le fundraising au sein des établissements d'enseignement supérieur en Belgique est un phénomène très récent et que les fundraisers interrogés dans le cadre de ce mémoire font partie de la première génération de fundraisers au sein de leur organisation. Peut-être le mentoring se développera-t-il dans les prochaines années avec les futures générations de fundraisers ?

La rencontre avec des homologues afin d'apprendre le métier n'a été citée qu'une seule fois, les autres fundraisers interrogés n'ont aucunement mentionné le besoin de partager avec leurs homologues, certains ont même parlé d'un risque de concurrence entre les différentes universités. Il est donc interpellant de voir que l'échange de bonnes pratiques entre les fundraisers des universités wallonnes et bruxelloises est quelque chose de plutôt inexistant pour le moment. Par contre, cet échange de bonnes pratiques, souvent fait par le biais d'associations, est quelque chose de très présent dans la littérature (Caboni, 2003 ; Veles & Carter, 2016).

1.4. COMPÉTENCES TECHNIQUES

Dans ce domaine, mes constatations sont en adéquation avec les données de la littérature. En effet, les compétences techniques fondamentales selon les personnes interviewées sont les connaissances en marketing, en communication et dans les matières légales. Comme mentionné plusieurs fois dans ce travail, ce sont des compétences indispensables au bon déroulement des campagnes de collecte de fonds. Sans avoir des connaissances en marketing et en communication il n'est pas possible de construire des campagnes efficaces et il n'est donc pas possible de récolter des dons. Les aspects légaux sont également très importants car il est indispensable de pouvoir répondre aux questions des différentes

parties prenantes à ce sujet et il est également très important de savoir quelles sont les limites et les choses à ne pas faire car il s'agit d'un métier dans lequel l'argent est en jeu.

Les compétences spécifiques au fundraising sont des compétences qui apparaissent comme très importantes dans la littérature (Shaker & Nathan, 2017) mais celles-ci n'ont été citées que par un seul individu lors des interviews (I1). Cette compétence a été citée par l'individu ayant le plus d'années d'expérience dans le fundraising, cela peut-être une explication car il s'agit de la personne ayant acquis le plus de compétences dans ce domaine et qui peut donc prendre le plus de recul quant à l'utilité des techniques de sollicitation et de segmentation des potentiels donateurs.

Un aspect qui n'a jamais été évoqué lors des différents entretiens et qui revient pourtant dans la littérature est la gestion des ressources humaines (Shaker & Nathan, 2017). Cela s'explique par le fait que les universités belges ne possèdent pas de grandes structures de fundraising. Les fundraisers au sein des universités en Belgique travaillent seuls ou en équipe de deux à quatre personnes ; au sein de ces équipes il y a généralement très peu de hiérarchie et tous travaillent main dans la main. Dans les grandes universités américaines, qui possèdent des départements responsables de la collecte de fonds bien plus importants, il est capital d'avoir des responsables capables de gérer des équipes très nombreuses.

2. ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

2.1. SOUTIEN ET ÉQUIPE DE TRAVAIL

Comme je l'ai souligné au paragraphe précédent, une grosse différence entre la littérature et les résultats de cette enquête est la taille des équipes de fundraising au sein des universités. Celle-ci s'explique principalement par le développement récent du fundraising dans nos établissements d'enseignement supérieur belges.

Il apparait également que les universités belges montrent un peu moins d'enthousiasme vis-à-vis du fundraising que les universités anglophones. Cela peut s'expliquer par les mêmes raisons. Le fundraising étant un phénomène assez récent, les membres des universités ne sont pas encore tous conscients de l'utilité des campagnes de collecte de fonds, ni des retombées bénéfiques qu'elles peuvent avoir pour l'université. Cela a été confirmé par l'individu I1 qui a expliqué

avoir l'impression d'avancer seul car l'université n'était pas enthousiaste vis-à-vis du fundraising et, de plus, rendait les démarches compliquées avec des procédures lentes.

2.2. ATTACHE À L'ORGANISATION

Il ressort de cette enquête que les fundraisers en Belgique sont beaucoup moins attachés à leur organisation que ce qui est affirmé dans la littérature (Jones & Castillo, 2017 ; Shaker & Nathan, 2017).

Par contre, l'attache à la cause défendue est, elle, capitale à leurs yeux. Cette attache à la cause est également fort présente dans la littérature qui affirme que les fundraisers se sont dirigés vers ce type de carrière afin d'utiliser leurs compétences pour une bonne cause (Breeze, 2017).

2.3. ASSOCIATIONS DE FUNDRAISERS

Aucune personne interrogée dans le cadre de ce mémoire ne fait partie d'une association de fundraisers en Belgique, seul un intervenant (I1) fait partie d'une association étrangère, l'Association Française des Fundraiser (AFF). Il ressort de cette recherche un manque crucial d'associations permettant aux fundraisers du secteur de se rassembler afin de pouvoir échanger sur leur expérience ou de pouvoir participer à des formations de qualité. Il pourrait être envisageable de créer une association dédiée aux fundraisers de l'enseignement comme cela est le cas en Angleterre avec l'association CASE. I2 a explicitement mentionné son intérêt pour ce genre d'association mais cela n'est pas le cas de tout le monde. En effet, I1 mentionne au contraire la présence de concurrence entre les différentes universités en terme de collecte de fonds étant donné la taille de notre pays et donc le risque de réticence de la part des différents fundraisers de ce secteur pour se rencontrer et échanger sur leur expérience. Il est important de préciser que cette réticence de la part de I1 n'était pas absolue et qu'il n'était pas totalement contre l'idée de créer ce genre d'association.

Ce point est assez intéressant car, à la lecture de la littérature, il apparaissait comme presque indispensable pour les fundraisers de faire partie d'une association (Caboni, 2003 ; Veles & Carter, 2016) et il semble que cela ne soit pas le cas pour les fundraisers de notre pays. Il ressort en effet des interviews que la FAB ne correspond pas aux attentes des fundraisers interrogés, soit parce qu'elles rassemblent les fundraisers de tous les secteurs confondus et que cela n'a, selon eux, pas d'intérêt en terme d'échange de bonnes pratiques, soit parce qu'elles ne proposent pas de formations attrayantes à leurs yeux.

2.4. PRÉSENCE DES ALUMNI

A ce sujet, les résultats de mon enquête rejoignent les données de la littérature (AFF, 2018 ; Skari, 2014 ; Nyman & al., 2016) : la communauté des alumni est une communauté très importante pour les fundraisers des universités belges. En effet, beaucoup mentionnent le fait que la gestion des alumni et la gestion des collectes de fonds sont deux pratiques très liées et la plupart travaillent d'ailleurs en parallèle avec les équipes de leurs universités qui sont responsables des alumni.

Selon la littérature, la présence des alumni en tant que donateurs s'explique par le fait que beaucoup d'entre eux ont reçu de l'aide pour financer leurs études via des bourses alimentées par des dons et qu'ils désirent à leur tour aider les étudiants dans le besoin. Cependant, comme cela a déjà été mentionné dans ce travail, le prix des études est beaucoup plus faible en Belgique qu'aux États-Unis ou en Angleterre et le recours à des bourses est moins fréquent. La question se pose alors de savoir si, malgré ce fait, les alumni représentent, chez nous également, une grande proportion des donateurs. Les réponses données par les fundraisers belges interviewés sont claires : oui, une majorité des donateurs sont des alumni ou des personnes ayant un lien particulier avec l'université (parents d'élèves, anciens professeurs). Cela s'explique, pour certains, par ce désir de rendre la pareille. Cependant, le fait qu'ils restent attachés à leur ancienne université et s'intéressent à son actualité, est probablement un motif tout aussi fréquent qui pousse les alumni à faire un don à celle-ci.

3. PROFIL DES FUNDRAISERS

Avant d'analyser les réponses des fundraisers interviewés, notons que ces derniers sont, du point de vue sociodémographique, en majorité des femmes de race blanche, ce qui correspond parfaitement aux données de la littérature.

3.1. QUALITÉS DES FUNDRAISERS

Parmi les qualités citées par les intervenants, la plupart sont communes avec les informations trouvées dans la littérature mais il y a cependant certaines qualités qui n'apparaissent que dans les entretiens.

Parmi les qualités communes, on retrouve le fait d'être sociable et extraverti, le fait d'être patient, persévérant, de faire preuve de ténacité ainsi que la capacité d'écoute. La rigueur et la diplomatie sont également évoquées dans la littérature.

Les qualités que l'on ne retrouve que dans la littérature sont la curiosité et l'humilité. Un autre aspect qui a été cité dans la littérature est le fait d'être capable de gagner la confiance de l'organisation.

Ces différences entre la littérature et les entretiens s'expliquent certainement par le faible nombre de personnes interrogées. En effet, il a été demandé aux intervenants de citer les qualités qui leur semblaient indispensables à la pratique du fundraising sans qu'aucune liste de qualités ne leur soit proposée. Il est donc possible que si plus de personnes avaient participé à cette enquête, d'autres qualités communes avec la littérature auraient été citées.

Cependant même s'il existe quelques différences, les qualités sont tout de même assez similaires dans le sens où la plupart sont en rapport avec les relations humaines.

3.2. CULTURE DU DON

Contrairement aux résultats de l'enquête de Beth Breeze concernant la culture du don des fundraisers, il n'est pas possible d'affirmer avec certitude que cette culture soit plus présente dans la vie privée des fundraisers que dans la vie privée de personnes ne pratiquant pas ce métier. En effet, excepté les individus I1 et I6, aucun autre participant n'a affirmé avoir une culture du don particulièrement importante dans sa vie privée. Tous ont affirmé que l'investissement, d'argent ou de temps, dans une organisation était important pour eux sans pour autant penser que cela était plus important que pour d'autres personnes ne travaillant pas dans le secteur de la collecte de fonds.

4. LES OUTILS

Le point concernant les outils utilisés par les fundraisers n'est pas présent dans la partie 4 présentant les résultats. En effet, il m'a semblé peu utile de demander à chacun des participants à l'enquête de me citer chaque outil utilisé lors de leurs campagnes de fundraising et je n'ai donc pas consacré de temps, lors de mes interviews, à cet aspect de leur travail. Cependant, les discussions menées avec chacun des participants m'ont permis de comprendre la structure de leur organisation, et donc de savoir si la distinction entre les trois secteurs (grand public, legs et entreprises) était faite et elles m'ont également permis d'aborder le sujet du marketing direct.

Comme cela a déjà été expliqué plus haut dans ce mémoire, il est assez difficile de distinguer des outils de fundraising précis utilisés dans les universités. Suite aux entretiens menés, il n'est toujours pas possible de le faire avec précision. Cependant, il est possible d'affirmer que les différentes sections citées dans la partie théorique sont également présentes dans les universités belges. En effet, la gestion des legs est généralement confiée à une personne dont c'est la principale activité. On retrouve également dans certaines universités une section dédiée aux entreprises et une section dédiée aux donateurs grand public. Dans d'autres universités, dans lesquelles le fundraising est moins développé, les personnes responsables du fundraising s'occupent de tous les aspects du fundraising mais ils distinguent tout de même ces trois façons de collecter de l'argent.

En ce qui concerne le marketing direct, un point est ressorti quelque fois lors des entretiens. Il s'agit de l'utilisation de programmes informatiques afin de mener de façon plus efficace les campagnes de collecte de fonds. L'utilisation de ces programmes informatiques est en effet envisagée par plusieurs des personnes ayant été interrogées dans le cadre de ce travail (I1 et I2). Cela leur permettra de mieux organiser leur façon de communiquer mais également de mieux comprendre et classer leurs donateurs afin de mener un travail le plus ciblé possible avec chacun d'entre eux. Cette façon de fonctionner est très caractéristique du marketing direct, c'est-à-dire qu'il ne faut rien laisser à l'improvisation (AFF, 2013) et ce type de programme informatique permet de la réduire de façon importante.

Enfin, l'utilisation d'internet est quelque chose qui est très présent dans toutes les universités étudiées dans ce travail. Chacune possède au minimum un site internet mais également, pour la plupart, une page sur les réseaux sociaux afin de pouvoir communiquer avec les nouvelles

générations de donateurs. Rappelons également la présence de certaines universités sur la plateforme testament.be.

En plus d'internet, chacune des universités continue de communiquer avec les autres donateurs via mail ou via courrier postal... Encore une fois, le fundraiser s'adapte à chacun des donateurs afin d'obtenir une relation la plus privilégiée possible avec chacun d'entre eux.

PARTIE 6 : CONCLUSION

L'objectif de ce travail était de dresser le profil des fundraisers au sein des établissements d'enseignement supérieur en Belgique et également de décrire leur parcours et les outils utilisés par ces derniers. Au-delà, l'ambition de cette recherche était d'étoffer la littérature, assez pauvre, concernant ce sujet dans notre pays, et par là, contribuer à la professionnalisation du fundraising en Belgique.

Pour atteindre cet objectif, j'ai en premier lieu effectué une revue de littérature afin de prendre connaissance des informations déjà disponibles et de prendre conscience des sujets qu'il était le plus important d'aborder dans la partie empirique de ce mémoire. Suite à cette revue de littérature, j'ai effectué des entretiens en visio-conférence avec six fundraisers travaillant dans quatre universités différentes de Wallonie et de Bruxelles afin de dresser un profil précis des fundraisers du secteur dans notre pays. Dans la dernière phase de mon travail, j'ai comparé les informations trouvées dans la littérature et les informations récoltées lors de mes interviews.

L'analyse de la littérature existante m'a permis de prendre conscience de l'histoire du fundraising et de son évolution vers une réelle profession et également de se rendre compte de ce qu'était le métier de fundraiser. Cette partie théorique a ensuite permis de faire une analyse plus précise du profil et du parcours des fundraisers dans les universités. Il s'agit en majorité de femmes de race blanche ayant généralement un niveau d'études élevé. Si les domaines dans lesquels les fundraisers ont obtenu leur diplôme sont très variables, on note cependant que bon nombre d'entre eux ont suivi une carrière dans le marketing, la vente ou la publicité avant d'entrer dans le secteur de la collecte de fonds. La littérature a également permis de mettre en avant le fait que le métier de fundraiser demandait de posséder autant de soft skills (qualités personnelles telles que la curiosité, la sociabilité et l'aptitude à la communication) que de hard skills (compétences pouvant être apprises via des formations ou des conférences telles que les aspects fiscaux, le marketing ou la communication). Finalement cette partie concernant la littérature a permis de comprendre l'utilité des associations et le fonctionnement des équipes de fundraising au sein des universités, ces dernières étant généralement divisées en trois catégories distinctes : la gestion des legs, la gestion des donateurs de type grand public et la gestion des partenariats d'entreprise.

Suite à cette revue de littérature, il m'a été possible de mettre en avant une liste de sujets qu'il était intéressant d'aborder lors des interviews avec les fundraisers de notre pays. Cette liste de sujets a permis de mettre en place un guide d'entretien utile au bon déroulement des interviews.

Grâce à ces interviews et aux informations récoltées lors de celles-ci, j'ai pu pointer les différences et les similitudes entre les profils, parcours et outils des fundraisers belges et des fundraisers présentés dans la littérature, qui étaient principalement des fundraisers travaillant en Angleterre et aux États-Unis.

Une grande partie des informations récoltées lors des entretiens étaient similaires à ce qui avait été trouvé dans la littérature : il s'agit en majorité de femmes de race blanche ayant un niveau d'études élevé et qui possèdent globalement les même soft et hard skills. « Globalement » car tous les soft et hard skills cités dans la littérature ne l'ont pas été par les personnes interrogées dans le cadre de ce travail mais cela s'explique majoritairement par le faible nombre de personnes interviewées.

Il faut cependant mettre en avant deux points de divergence entre la littérature et les interviews : d'une part les associations de fundraisers et d'autre part la taille des équipes au sein des universités.

En effet, la littérature mentionnait le fait que les associations étaient très utiles dans la pratique du fundraising car elles permettaient à leurs membres d'échanger entre eux sur les bonnes pratiques et qu'elles proposaient des formations nécessaires à l'apprentissage du métier. Cependant, aucune des personnes interrogées dans le cadre de ce travail ne fait partie d'une association de fundraisers en Belgique, ce qui s'explique par le manque de correspondance entre les besoins des fundraisers et ce que proposent les associations belges.

Par ailleurs, le fundraising ne se développe, en Belgique, que depuis quelque années et les équipes de travail sont donc très petites, ce qui n'est pas le cas dans les universités anglaises et américaines où ces équipes sont beaucoup plus importantes. Cette différence de taille engendre des différences en termes d'organisation mais également en termes de soutien de la part de l'université ou d'apprentissage du métier.

A l'issue de ce résumé, puis-je considérer que l'objectif fixé est atteint ?

Je pense effectivement avoir cerné le profil des fundraisers de nos universités, mon « immersion » dans ce cercle m'a permis d'établir en quelque sorte un catalogue des compétences nécessaires à la pratique de ce métier et m'a permis de me rendre compte des enjeux du fundraising dans le secteur. Bien entendu, les personnes rencontrées ne constituent pas un groupe homogène mais certains aspects communs émergent clairement.

La portée de ce travail est évidemment limitée, notamment par le petit nombre de personnes interrogées. Ceci s'explique par les caractéristiques précises auxquelles ces dernières devaient répondre afin de cibler au mieux le groupe étudié. Un deuxième facteur limitant concerne la maturité de la profession puisqu'il s'agit d'un métier qui commence seulement à émerger dans nos universités. Dès lors, d'une part le nombre de professionnels reste assez faible et d'autre part, leur façon de travailler est loin d'être standardisée.

Il faut mentionner aussi le fait que le fonctionnement des universités aux États-Unis et en Angleterre est assez différent de celui de notre pays. Une des principales différences réside dans le financement de ces établissements ; en effet, en Belgique, l'enseignement supérieur est très largement subsidié par l'État. Ceci peut biaiser la comparaison entre les données collectées dans la littérature et celles récoltées sur le terrain.

Enfin, si mon travail m'a permis de dresser un profil des collecteurs de fonds dans nos universités, il me semble avoir une idée moins précise des outils dont ils disposent et de leur manière de les exploiter.

Cependant, le fait d'avoir étudié une profession émergente ouvre sur de nouvelles perspectives. Cette idée est confortée par l'enthousiasme, vis-à-vis de leur travail, que j'ai perçu chez mes interlocuteurs lors de mes entretiens.

Il sera intéressant, en premier lieu, de voir si les compétences mises en avant dans ce mémoire restent celles qui émergeront dans les années à venir en réalisant un même type d'enquête dans cinq ou dix ans. Dans le même ordre d'idée, on pourrait évaluer si l'apprentissage du métier se formalise et si des formations spécifiques se développent.

Ensuite, il pourrait être utile d'effectuer une recherche plus approfondie concernant les outils utilisés dans ce secteur du fundraising et d'estimer si les outils les plus modernes (e-fundraising, crowdfunding, e.a.) y occupent une place importante également.

Un dernier aspect qui m'a interpellée est le manque d'intérêt relatif des institutions vis-à-vis du fundraising dont m'ont fait part certains intervenants. En analyser les raisons serait un sujet d'étude très utile d'un point de vue théorique mais surtout d'un point de vue pratique afin d'augmenter l'impact et les retombées positives du fundraising sur nos universités.

PARTIE 7 : ANNEXES

ANNEXE N°1 : INTERNATIONAL STATEMENT OF ETHICAL PRINCIPLES IN FUNDRAISING

International Statement of Ethical Principles in Fundraising

All over the globe, fundraisers work to make the world a better place. Our causes are diverse and distinct, but our passion and commitment are universal. The way that we go about raising money is different according to the culture, society, and laws of where we fundraise, but we share a commitment that wherever we fundraise, we do so to a high standard and follow an ethical approach.

This Statement of Ethical Principles in Fundraising sets out the values, beliefs, and principles that govern professional fundraisers across the world. It sets out what unites us in the way that we fundraise, and joins us together as a global fundraising community dedicated to achieving fundraising excellence for our causes, donors, and supporters.

The Statement does not replicate, replace, or supersede any laws or codes of conduct that are in place in any individual country, as it is expected that fundraisers will fully observe the law wherever they work. Instead, the Statement outlines the ethical approach and articulates the values that drive fundraising professionals and provides a framework of how we will work globally. Organisations who voluntarily endorse and support this Statement do so as a demonstration of their commitment to fundraising excellence and as a declaration of their shared interest in a global understanding of these principles.

Where fundraisers are working in areas with a developed code of conduct, this Statement should complement the standards that are set, and for others can form a basis for the development of fundraising practice or regulation. By following these principles, we believe that we will deliver the best experience for our donors and supporters, grow public trust and confidence in fundraising, and be best placed to achieve our mission.

Our shared principles for fundraising

As fundraisers, these principles set out how we work and define our ethical approach:

- Honesty:** Fundraisers will always be honest and truthful, upholding public trust and never misleading supporters or the public.
- Respect:** Fundraisers will always be respectful of our beneficiaries and donors, following their choices and wishes, wherever possible.
- Integrity:** Fundraisers will always act with integrity, following legislative and regulatory requirements, and will always work for the best interests of our causes and supporters.

-
- Transparency:** Fundraisers will always be transparent, clear and accurate about the work of our causes, how donations will be managed and spent, and report on costs and impact accurately.
 - Responsibility:** Fundraisers will always act responsibly, understanding that we share a common objective to promote fundraising excellence for the benefit of the common good. We value and encourage diversity in our practice and our fundraisers, and continually seek to develop our professional standards.

Standards of fundraising practice

Our standards are presented as being the benchmark for fundraising excellence and set out our shared framework for working to the highest level and in the best interests of our causes, while respecting our donors and being accountable in our work.

1. Responsibility to fully comply with relevant legislation and regulatory standards

- Fundraisers will work according to the national and international legal obligations that apply to their organisation's location, legal form, and activities.
- Fundraisers will follow any agreed upon regulatory systems for fundraising and specific codes of practice for fundraising that are set in their location.
- Fundraisers will not take action that could constitute professional misconduct or create a conflict of interest.

2. Responsibility to supporters

- Fundraisers will always respect the free choice of all individuals to give donations or not.
- Fundraisers will respect the rights of donors and follow their preferences on communications and privacy.
- Fundraisers will be open and transparent with donors on the use of their funds, providing clear information on how donations are spent and the impact of their work.
- Fundraisers will be truthful and honest in all of their fundraising communications, in any medium and by any means, using accurate information about their cause in their materials, communications and activities.
- Where a donor has expressed a view on the specific service or project that they would like their money to be applied, the donor's wishes will be followed wherever possible. In the event that the money cannot be used in line with the donor's wishes, the fundraiser will seek further agreement from the individual or organisation on the use of their donation.

2

3. Responsibility to their cause and beneficiaries

- Fundraisers will work together with their trustees or relevant governance structure to best achieve the overall goals and objectives of their cause, making decisions and working in accordance with the values of the organisation.
- Fundraisers will always be respectful of their beneficiaries and uphold their dignity and self-respect in the fundraising communications or materials that they use.
- Fundraisers will not accept donations where the acceptance of those gifts would not be in the best interests of the organisation or create a conflict of interest that would be detrimental to the organisation's reputation, mission, and relationship with existing supporters and beneficiaries.

4. Management reporting, finance and fundraising costs

- Fundraisers will be transparent and accurate in presenting fundraising costs, fees and expenses, without expressing or suggesting in communications and materials that fundraising lacks administration and fundraising costs.
- Fundraisers will ensure that all fundraising transactions, accounting, and reporting for which they are responsible are transparent and accurate.
- Fundraisers will work with their organisation to provide accurate reports on their organisation's income and expenditure according to their national regulatory framework and publish clear information on their activities for stakeholders, beneficiaries, donors and the public.

5. Pay and compensation

- Fundraisers will expect fair remuneration for their work and will not use their position to make any unauthorised or disproportionate personal gain.
- Fundraisers will not seek any personal benefits or gratuities in the course of their work. Any benefits or gratuities that are offered to a fundraiser will be declared to their organisation and/or any relevant authority and only accepted if in line with the set policy and with any necessary approval.
- When fundraisers work with suppliers, partners, or third-party agencies, they will take all reasonable steps to ensure that those external parties work to the same standards that they are held to, and that they do not receive unreasonable and disproportionate payment for their work.
- All payment and remuneration for fundraisers will be arranged before work is carried out, with any performance-related payments agreed in advance and set to ensure that payments will not be disproportionate or unreasonable.

Agreed by representatives of National Fundraising Associations and adopted at the International Fundraising Summit in London on 5 July 2018

ANNEXE N°2 : MAIL TYPE

Mail type

Chère Madame ... / Cher Monsieur ... ,

Je m'appelle Laura Bonjean et suis étudiante en 2ème master en gestion des entreprises sociales et durables à HEC Liège, faculté de l'Université de Liège.

Je me permets de vous contacter dans le cadre de mon mémoire dont le sujet porte sur le profil et le parcours de collecteurs de fonds au sein des établissements d'enseignement supérieur. Je m'intéresse particulièrement à cette pratique dans les universités belges.

Afin de récolter des informations plus pertinentes et actualisées j'aimerais m'entretenir avec des personnes actives dans ce domaine et obtenir des informations sur leur profil ainsi que sur leur parcours scolaire et professionnel.

Serait-il possible pour vous de m'accorder du temps afin d'effectuer ce type d'entretien ? Cette interview durerait entre 30 et 45 minutes. Compte tenu des conditions sanitaires actuelles je pense privilégier des entretiens en ligne ou téléphoniques mais je peux également me déplacer si cela est préférable pour vous.

Merci d'avance pour l'attention que vous porterez à cette demande.

Bien à vous,
Laura Bonjean|

ANNEXE N°3 : GUIDE D'ENTRETIEN

Guide d'entretien

Le parcours scolaire et professionnel

- Les diplômes et études que vous avez faites, votre parcours scolaire ?
 - Avez-vous fait ces études dans le but de devenir fundraiser ?
- Faisiez-vous un métier dans un autre domaine avant de devenir fundraiser ?
- Comment êtes vous devenu fundraiser ?
- Depuis combien de temps êtes vous responsable du fundraising ?
- Comment avez vous appris le métier ?
 - Formation? En pratiquant ? Lecture ? Mentor ?
- Est-ce que les formations sont fort présentes en Belgique ?
- Quels sont selon vous les connaissances techniques nécessaire pour devenir fundraiser ?

L'environnement de travail - outils

- Y a-t-il un soutien particulier de l'école pour le fundraising ou avancez-vous plutôt seul ?
- Avez-vous une attache particulière avec l'université pour laquelle vous travaillez, pour la région ?
 - Cela est-il important ?
- Avez vous une équipe de travail qui vous entoure ? Cela est-il bénéfique ?
- De quelles façons récoltez vous les dons ?
 - Quels sont les outils qui marchent le mieux (leg, partenariat, campagne grand public, grands donateurs, alumni?)
- Faites vous partie d'une association de fundraisers ? Si oui, est-ce utile dans votre pratique ?

Le profil des fundraisers

- Est-ce que la culture du don fait partie de votre vie ? Depuis toujours ou après être devenu fundraiser ?
- Quelles sont selon vous les qualités nécessaire pour être bon fundraiser ?

ANNEXE N°4 : GRILLE D'ANALYSE

	I1	I2	I3	I4	I5	I6
<u>Parcours scolaire et professionnel</u>						
Études	-DEA relations internationales -Master de gestion	- bachelier + master en journalisme et communication	-bachelier + master droit -notariat	-graduat (=bac ajd) en distribution marketing -formation supl. en environnement	-graduat en marketing -master en sciences commerciales	- bac + master en histoire
Expérience prof. hors fundraising	-Assistante en relation internationale -Travail au sein de l'université (assistante du directeur général)	-Veille des médias (capacité de surveiller l'ensemble des médias et tout ce qui se dit sur marque/personnalité pour aider les clients à savoir ce qu'on dit sur eux) -Spécialisé dans l'analyse du contenu des médias → qu'est-ce qu'on dit sur une marque et comment la marque doit réagir	-4ans dans le notariat	-à 20 ans débute sa carrière dans la grande distribution : Informatique, étude de marché, marketing, environnement, service consommateurs, relation presse, communication interne et externe, solidarité et mécénat (fondation de l'entreprise),	-1 an dans le service finance d'une université -1 an à l'étranger	-assistante au cadre à dans 2 universités ≠ - chercheuse et doctorante au FNRS pendant 4 ans (→ 2014)

		→ 27 ans d'expérience		représentante des salariés au sein de la fondation -création de son agence de communication (3ans) ce qui a permis de faire de la prospection, aller vers les autres, vendre ses projets (≠ de l'ancien poste)		
Exp prof fundraising						
Années d'exp	15 ans	2 ans	1 an	10 ans	+ - 10 ans	8 ans (depuis 2014)
Entrée dans le métier	Devenue responsable fundraising car elle travaillait déjà dans l'école et s'est intéressée aux relations avec les entreprises puis	Entrée en premier lieu pour développer la stratégie liée aux alumni et la stratégie liée à la coordination de la communication	-poste libre → changement de vie → choix de postuler pour l'emploi car l'offre lui plaisait et permettait	Contact par un chasseur de tête pour devenir directrice du fonds, elle a été contacté grâce à son exp. Prof. et les 3ans	- réponse à une offre d'emploi - partie de la cellule patrimoine de l'organisation	- envie de réorienter sa carrière et le poste était à pourvoir à ce moment-là (mi-temps développement fundraising + mi-temps

	aux collectes dans les écoles aux USA → en a parlé au directeur qui lui a dit de se former et de lancer cela	en rapport avec le fundraising → 2 missions différentes mais qui sont liées -a été engagé grâce à son exp. prof. hors fundraising -tourné vers le fundraising car volonté de donner un peu plus de sens à sa vie professionnelle	d'avoir du temps pour sa famille -gestion des successions et donations c'est ce qu'elle aimait déjà dans le notariat	dans sa propre entreprise ont été primordial selon elle		gestion de la relation alumni) - depuis 2019 responsable à temps plein dans le développement fundraising
Apprentissage métier	-Formation aux USA de fundraising pour l'enseignement (1sem) -Formation par CASE -Formation en France (AFF) -Formation en Belgique par une entreprise (formation commerciale)	-pas de formation particulière (on lui en a proposé aux USA mais veut d'abord faire le point sur ce qui existe chez nous et ne voulait pas aller la bas pour apprendre des outils qui ne seraient pas utiles ici car culture≠	-pas de formations (peut être lié à la situation) -peut y participer mais n'a pas l'impression d'en avoir besoin pour le moment -aide entre collègues dans l'équipe et de la	-comprendre par elle-même ce qu'est le fonds pour lequel elle travaille -pas de formation type mais bcp plus une question de personnalité -pas de formation car ne correspondaient	-pas spécialement de formation → apprentissage sur le tas	-Pas de formation mais plutôt apprentissage sur le tas → arrivée au tout début du développement du fundraising de l'université donc elle a construit le fundraising au sein de l'université,

	<p>-Mise à jour avec des formations mais en France pas en Belgique (niveau plus faible)</p>	<p>et trop développés aux USA) -visite d'universités partenaires en Europe (Paris, Genève, Lausanne, UCL) et Canada et rencontre avec des homologues pour savoir ce qu'ils faisaient. -se renseigner seul sur les outils utiles au fundraising</p>	<p>part de la communication</p>	<p>pas à la structure dans laquelle elle travaille</p>		<p>tout s'est appris sur le tas, il n'y avait personne avant elle qui pouvait l'aider. -Analyse du début du fundraising qui avait été fait avant + consultant français qui encadrerait la démarche avec qui on pouvait discuter -Lecture de livres -Analyse de ce qui se faisait ailleurs (benchmarking) -Participation à des séminaires + rencontre avec d'autres fundraisers (!! mtn qu'elle a de l'expérience avant cela</p>
--	---	--	---------------------------------	--	--	--

						n'aurait pas eu de sens)
Compétences techniques	<ul style="list-style-type: none"> -Aspects légaux (difficile à apprendre car ≠ en France et USA → ne sait pas où se former) -Aspect de vente (commerciale) -Formation générale sur le fundraising (typique à la pratique) -être fundraiser ≠ commercial 	<ul style="list-style-type: none"> -communication → fundraiser = métier de communication car il faut aller vers les gens et susciter des émotions (en tant que coordinateur : important de savoir gérer et coordonner les campagne de communication de chacun pour ne pas les superposer) -relationnel : remercier les donateurs, tenir au courant les personnes qui ont besoin de dons 	<ul style="list-style-type: none"> -aspect légaux surtout pour les gros dons et les legs -communication (savoir quoi dire à quelle cible, connaître le profil) -marketing 	<ul style="list-style-type: none"> -communication -analyse des résultats (adéquation budget-résultat) -suivis et choix des bons partenaires - connaître la concurrence -il faut surtout avoir vu autre chose, avoir de l'expérience dans d'autres domaines avant de devenir responsable fundraising 	<ul style="list-style-type: none"> - aspects légaux - savoir accompagner les gens - marketing : vendre son institution, savoir parler avec le donateur 	<ul style="list-style-type: none"> -savoir rédiger -sens de la communication (savoir s'adapter) -analyse -expérience joue

		-marketing (capacité de comprendre l'audience à laquelle on s'adresse)				
<u>Environnement de travail</u>						
Soutien et équipe de tv	-Avance seule avec son équipe, pas de soutien de la part de l'école -Équipe de 2 avec son assistante mais le reste de son équipe (hors fundraising) est utile (événement, entreprises, alumni, ...)	-la communauté propre à l'univ (admin + enseignant) = soutien → sont à l'origine de certaines initiatives de fundraising -implication du personnel dans l'engagement sociétal de l'univ.	-Univ très politisé -petite équipe mais travaille quand même seule au sein de l'équipe -soutien dépend des projets, certains ont bcp de soutien d'autres pas du tout -équipe pas très sollicitée par le reste de l'université	-équipe de 3 (assistante + secrétaire scientifique)	-Petite équipe de 4 (cellule patrimoine) -collaboration pour la communication, gestion administrative	-Pas d'équipe, elle travaille seule -Travaille en collaboration avec des personnes hors du secteur du fundraising
Attache à l'orga	-attachée à la ville dans laquelle elle travaille : pense qu'elle est un meilleur fundraiser car	-formé dans l'univ mais hasard qu'il revienne vers celle-ci pour son métier, il	-aurait pu avoir le poste dans d'autres universités	-attache à la cause qui lui parle en terme d'émotion	-n'a pas fait ses études dans l'univ. Dans laquelle elle travaille,	-il faut bien connaître son université car chacune à son public

	<p>elle est dans son environnement, elle connaît du monde</p> <p>-elle est également attachée à l'université</p> <p>- il faut aussi une attache à la cause, à l'organisation</p>	<p>pense qu'il aurait travaillé de la même façon dans d'autres universités</p> <p>-ce qui l'intéresse dans les causes = éducation et santé</p>	<p>-c'est la cause qui l'intéresse, le domaine de la recherche, de l'aide aux étudiants lui parle et c'est ça qui l'anime plus que l'univ dans laquelle elle travaille</p>	<p>-si la cause lui parlait moins → n'aurait pas été à l'aise</p> <p>-la taille de la structure lui correspond mieux</p>	<p>mais vient de la ville → utile</p> <p>- avant tout, volonté de faire en sorte que les gens aident, le fait de pouvoir orienter les gens et parvenir à soutenir les causes</p> <p>→ + cause que université</p>	<p>spécifique auquel il faut pouvoir s'adresser</p> <p>-il faut être attaché à chaque projet</p> <p>-ne vient pas de la ville et n'a pas fait ses études la bas mais travail de recherche dans cette ville.</p> <p>-il faut quand même un attachement aux deux (valeurs de l'univ + projets) car projets liés aux valeurs de l'université</p>
<p>Association de fundraisers</p>	<p>-Association en Belgique décevante par rapport au niveau de la France en terme de formation</p> <p>→ association c'est plus pour se former que pour rencontrer des gens</p>	<p>-ne fait pas partie d'association de fundraisers</p> <p>-association de ≠ univ belges dans le cadre de la crise du covid et il trouve cela</p>	<p>-testament.be pour les legs</p> <p>-ne fait pas partie d'une association, travaille seule</p>	<p>- ne fait pas partie d'associations de (de manière non officielle)</p> <p>-assiste à des conférences sans vraiment faire partie d'associations</p>	<p>-ne fait pas partie d'association</p> <p>-testament.be</p> <p>-vision de l'université = on reçoit mais le but n'est pas de faire des collectes et de tirer</p>	<p>-ne fait pas partie d'une association mais suit de temps en temps des séminaires pour apprendre</p>

	<p>-Fait partie de l’AFF pour les formations pas pour le relationnel</p> <p>-relations en Belgique : pas sure que ce sera utile car trop de concurrence</p>	<p>intéressant de se rassembler entre univ</p> <p>-pour lui associations belges avec fundraisers de ≠ secteurs n’est pas intéressant car trop de ≠, préfère rencontrer ceux de son secteur</p>			<p>des sous → pas d’implication, pas proactif (de tps en tps des campagnes)</p>	
<p>Présence des alumni</p>	<p>Alumni fort présents</p>	<p>Travail en cours pour que les alumni s’impliquent (pas que financièrement)</p> <p>Appel à dons : général → audience qui fait des dons est liée à la région</p> <p>-gros donateurs connu et ULB les gère de manière individuel</p>	<p>-ce sont les premiers à qui ils s’adressent</p> <p>-généralement les grands dons proviennent d’anciens étudiants, anciens prof., généralement les gens qui donnent ont un lien avec l’univ</p> <p>-pour les petits dons, la cause est importante et l’attache un peu moins mais il</p>	<p>-profil pas spécialement alumni</p> <p>-sensible au caractère académique de l’institution</p> <p>-personnes qui ont connu dans leur vie privée une maladie qui fait partie de la recherche du fonds</p> <p>-présence de petits donateurs → aussi</p>	<p>-les petits donateurs sont aussi importants que les grands donateurs</p> <p>-majoritairement des alumni (personnes qui ont bénéficié d’aide et rendent la pareille),</p> <p>- ce sont les premiers qui sont contactés</p> <p>-présence d’autres personnes qui n’ont pas spécialement</p>	<p>-lien entre gestion des alumni et fundraising, car ils sont le public cible en tant que donateurs → c’est important de les comprendre.</p> <p>-anciens de l’université font partie des donateurs grand public + alumni peuvent aider avec les entreprises etc.</p>

			reste quand même bcp de donateurs qui ont un lien avec l'univ.	importante que celle des grands donateurs	d'attache et qui veulent aider	
<u>Profil</u>						
Qualités des fundraisers	-empathie -optimisme -ténacité -rigueur	-patience : tout ne se fait pas en jour, si les dons n'arrivent pas toujours tout de suite, il faut trouver le moyen de re-solliciter sans se répéter -capacité d'écoute (comprendre les besoins) -diplomatie (pouvoir se mettre en contact avec les gens et essayer de coordonner sans avoir un rôle de chef, de contrôle) → important car il y a bcp d'entités qui sont liées	-contact humain -sociable	-besoin de contact -extraverti -« qui ne tente rien n'a rien » -empathie -faculté d'écoute -ouverture d'esprit -tournés vers les autres	-empathie -patience -relationnel (entretenir un lien avec les donateurs)	-flexible (savoir s'adapter) -relationnel -respect de chacun -savoir être multitâches -bon communicant -savoir se mettre à la place des autres (donateurs, porteurs de projets, etc.) → empathie

		au fundraising → en tant que coordinateur la diplomatie est importante				
Culture du don	Culture du don depuis tjs, fait beaucoup de dons à ≠ organisations → pense être une plus grande donatrice que la moyenne	-selon lui : tout le monde est touché émotionnellement pour aider son prochain → oui c'est en lui dès le départ -devenu fundraiser car il voulait s'engager socialement dans son métier mais il a tjs été engagé dans des projets sociétaux dans sa vie privée.	-pas spécialement la culture du don mais plutôt : aime le contact humain	-pas la culture du dons mais plutôt l'envie de se sentir utile	-culture du dons mais pas de manière extraordinaire (fait des dons)	-culture du don a toujours fait partie de sa vie privée, a toujours fait des dons à des associations depuis qu'elle est jeune et ses parents étaient également investis en tant que donateur

!! Remarque de I6 très intéressante : il est difficile de comparer les fundraisers entre eux sans prendre en compte la structure dans laquelle chacun travaille. L'histoire du fundraising au sein de l'université est importante dans l'analyse de comment travaillent les fundraisers.

!! Compétences requises sont différentes en fonction de comment l'équipe est structurée, si il y a des personnes responsables pour chaque chose (communication, secrétariat, compta, etc.) les compétences sont différentes que pour les personnes qui sont responsable générale du fundraising.

PARTIE 8 : BIBLIOGRAPHIE

- AFM-Téléthon. (2020). *L'Histoire du Téléthon*. <https://www.afm-telethon.fr/telethon/histoire-telethon-944>
- Ames, P. (2019). *Our History*. The Resource Alliance. <https://resource-alliance.org/about/history/>
- Amnesty International Belgique. (2019). *L'histoire d'Amnesty international*. <https://www.amnesty.be/amnesty/annexes/article/histoire-amnesty-international>
- Amnesty International Belgique. (n. d.). *Qui sommes-nous ?* <https://www.amnesty.be/amnesty/qui-sommes-nous>
- Association Française des Fundraisers. (2013). *Les clés du fundraising pour créer son chemin vers une collecte de fonds efficace*. Association Française des Fundraisers.
- Association Française des Fundraisers. (2018). *Fundorama 2018 ; 5è baromètre du métier de fundraiser*. https://www.fundraisers.fr/system/files/uploaded_file/asset/fundorama5_maquette-exe_web_0.pdf
- Association Française des Fundraisers. (2019). *Notre histoire*. <https://www.fundraisers.fr/fundraising-asso/histoire>
- Association Française des Fundraisers & Association pour l'Emploi des Cadres. (2011). *Les métiers du domaine du fundraising*. https://www.fundraisers.fr/system/files/uploaded_file/asset/referentiel_du_fundraising_0.pdf
- Association of Fundraising Professionals. (2018). *History of the Association of Fundraising Professionals*. <https://afpglobal.org/history-association-fundraising-professionals>
- Barber, P. (2017). Muddy Waters: Cross Currents in Fundraising and Its Control – 1907–1954. *Nonprofit Policy Forum*, 8(3), 275-298. <https://doi.org/10.1515/npf-2017-0007>
- Bøg, M., Harmgart, H., Huck, S., & Jeffers, A.M. (2012). Fundraising on the Internet. *Kyklos: Internationale Zeitschrift Für Sozialwissenschaften*, 65(1), 18–30. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6435.2011.00525.x>

- Breeze, B. (2017). *The new fundraisers: who organises charitable giving in contemporary society?* Policy Press.
- Caboni, T. (2003). Toward Professionalization: Fund Raising Norms and Their Implications for Practice. *International Journal of Educational Advancement*, 4, 77–92. <https://doi.org/10.1057/palgrave.cjjea.2140015>
- Chantreau, S., Drivaud, M.-H., & Laporte L. (2010). *Le nouveau Petit Robert de la langue française*. Le Robert.
- Code des sociétés et des associations. (2019). Consulté en ligne : http://www.ejustice.just.fgov.be/img_1/pdf/2019/03/23/2019A40586_F.pdf
- Dale, E. J. (2017). Fundraising as women’s work? Examining the profession with a gender lens. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 22(4). <https://doi.org/10.1002/nvsm.1605>
- Daly, S. (2013). Philanthropy, the new professionals and higher education: the advent of Directors of Development and Alumni Relations. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 35(1), 21-33. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2012.727701>
- European Fundraising Association. (n. d.-a). *Ethics – EFA*. <https://efa-net.eu/about/ethics>
- European Fundraising Association. (n. d.-b). Our history – EFA. <https://efa-net.eu/about/our-history>
- Farwell, M.-M., Gaughan, M., & Handy, F. (2020). How did we get here? The career paths of higher education fundraisers. *Nonprofit Management & Leadership*, 30(3), 487–507. <https://doi.org/10.1002/nml.21397>
- Fédération Royale du Notariat Belge & Réseau belge de fondations. (2016). *Faites la différence, une bonne cause dans votre testament*. Fédération Royale du Notariat Belge.
- Fenneteau, H. (2015). *L’enquête : entretien et questionnaire* (3rd ed.). Dunod.
- Fondation de France. (2020). *Baromètre 2020 de la philanthropie*. <https://www.francegenerosites.org/wp-content/uploads/2020/06/Barom%C3%A8tre-2020-de-la-philanthropie-Fondation-de-France.pdf>

Fondation de France. (2020). *Notre histoire*. <https://www.fondationdefrance.org/fr/notre-histoire>

Fondation HEC Montréal. (2020). *Rapport annuel 2020*. https://www.hec.ca/diplomes-fondation/je-decouvre/la-fondation-hec-montreal/publications/SDG-21335_RA20_Fondation_WEB.pdf

Fondation HEC Paris. (2020). *Rapport annuel 2020*. https://www.hec.edu/sites/default/files/documents/FondationHEC_Rapport_Activite_20_20_SW.pdf

Fondation Louvain & Université Catholique de Louvain. (2019). *Rapport d'activité 2019*. https://cdn.uclouvain.be/groups/cms-editors-fondlouv/lydie/FONDLOUV_RapportActivites_2019_web.pdf

Fondation Léon Fredericq. (n. d.). *Notre histoire*. https://www.fondationleonfredericq.be/jcms/c2_20693869/fr/notre-histoire

Fondation Roi Baudouin. (s. d.). *Mission, vision, valeurs*. <https://www.kbs-frb.be/fr/About-us/What-we-do/Mission-vision-values>

Frankel, M. S. (1989). Professional codes: Why, how and with what impact? *Journal of Business Ethics*, 8(2 & 3), 109–115. <https://doi.org/10.1007/BF00382575>

Fundraisers Alliance Belgium. (n. d.). *About us – Fundraisers Alliance Belgium*. <https://www.fundraisersalliancebelgium.be/about-us2>

Gibert, A., Tozer, W. C., & Westoby, M. (2017). Teamwork, Soft Skills, and Research Training. *Trends in Ecology & Evolution*, 32(2), 81-84. <https://doi.org/10.1016/j.tree.2016.11.004>

Herrero, M., & Kraemer, S. (2020). Fundraising as organisational knowing in practice: Evidence from the arts and higher education in the UK. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 25(4). <https://doi.org/10.1002/nvsm.1673>

John Price Jones, Fund-Raiser Who Collected a Billion, Dead; Former Reporter Persuaded Harvard Alumni to Give Record \$15 Million. (1964). The New York Times. <https://www.nytimes.com/1964/12/24/archives/john-price-jones-fundraiser-who-collected-a-billion-dead-former.html>

- Jones, J.-A., & Castillo, E.-A. (2017). The fundraiser's journey: A developmentally informed, grounded theory analysis. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 22(4). <https://doi.org/10.1002/nvsm.1584>
- Juritravail. (n. d.). *Legs : définition du lexique juridique de Juritravail*. <https://www.juritravail.com/informations-pratiques/lexique/Legs.html>
- Lake, H. (2009). *Guy Stringer: obituary*. Fundraising.co.uk. <https://fundraising.co.uk/2009/08/06/guy-stringer-obituary/?cmpredirect>
- Lapointe, D. (2013). *La gestion philanthropique : guide pratique pour la collecte de fonds*. Presses de l'Université du Québec.
- Levallois-Midière, N., & Maradeix, M.-S. (2010). *Fundraising : Stratégies pour la recherche et l'enseignement supérieur dans les secteurs public et privé*. Eyrolles.
- Mack, C.-E., Kelly, K.-S., & Wilson, C. (2016). Finding an academic home for fundraising: a multidisciplinary study of scholars' perspectives. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 21(3), 180–194. <https://doi.org/10.1002/nvsm.1554>
- Mernier, A., & Xhaufclair, V. (2017). *Les fondations en Belgique*. <http://labos.ulg.ac.be/philanthropie/wp-content/uploads/sites/3/2017/02/Fondations-en-Belgique.pdf>
- National Fundraising Associations. (2018). *International Statement of Ethical Principles in Fundraising*. <https://efa-net.eu/wp-content/uploads/2018/10/international-statement-of-ethical-principles-in-fundraising-july-2018.pdf>
- Notaire.be. (n. d.). *Planifier ma succession*. <https://www.notaire.be/planifier-ma-succession/comment-planifier-votre-succession/etablir-un-testament>
- Nyman, J., Pilbeam, C., Baines, P., & Maklan, S. (2018). Identifying the roles of university fundraisers in securing transformational gifts: lessons from Canada. *Studies in Higher Education*, 43(7), 1227-1240. <https://doi.org/10.1080/03075079.2016.1242565>
- Pirlot, C. (2007, novembre). *Mécénat et sponsoring : contours et enjeux*. Colloque : mécénat d'entreprise : un win-win pour tous ! , Bruxelles, Belgique.

- Pomey, M. (1966). Les fondations aux États-Unis. *La Revue Administrative*, 19(112), 357-362.
<http://www.jstor.org/stable/40777968>
- Population Pyramids of the World from 1950 to 2100*. (n. d.). PopulationPyramid.Net.
<https://www.populationpyramid.net/>
- Quakers in the World. (n. d.-a). *H Leslie Kirkley*. <http://www.quakersintheworld.org/quakers-in-action/267/H-Leslie-Kirkley>
- Quakers in the world. (n. d.-b). Origins of Oxfam (1942 - 1951).
<http://www.quakersintheworld.org/quakers-in-action/313/Origins-of-Oxfam-1942-1951>
- Réseau Ouest et Centre Africain de Recherche en Education (ROCARE), Mobile Task Team (MTT) West, & Association pour le Développement de l'Éducation en Afrique (ADEA). (2006). *Extraits de Guides pour la Recherche Qualitative*.
http://www.rocare.org/PetitesSubventions_GuideRechercheQuali.pdf
- Restos du Coeur. (n. d.-a). La naissance des Restos du Cœur en Belgique.
<https://restosducoeur.be/fr/les-restos-du-coeur/la-naissance-des-restos>
- Restos du Coeur. (n. d.-b). *L'histoire des Restos du Cœur en Belgique*.
<https://restosducoeur.be/fr/les-restos-du-coeur/notre-histoire>
- Sargeant, A., Jay, E., & Lee, S. (2006). Benchmarking Charity Performance: Returns from Direct Marketing in Fundraising. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 16(1-2), 77-94. https://doi.org/10.1300/J054v16n01_05
- Shaker, G.-G., & Nathan, S.-K. (2017). Understanding higher education fundraisers in the United States. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 22(4).
<https://doi.org/10.1002/nvsm.1604>
- Skari, L.-A. (2014). Community College Alumni: Predicting Who Gives. *Community College Review*, 42(1), 23–40. <https://doi.org/10.1177/0091552113510172>
- Smith, G. (2009). *SOFII · Harold Sumption, Guy Stringer, CBE and Sir Leslie Kirkley, CBE*. SOFII. <https://sofii.org/article/harold-sumption-guy-stringer-cbe-and-sir-leslie-kirkley-cbe>

- Smith, Z. (2010). Assessing educational fundraisers for competence and fit rather than experience: A challenge to conventional hiring practices. *International Journal of Educational Advancement*, 10, 87–97. <https://doi.org/10.1057/ijea.2010.11>
- Société Royale de Philanthropie. (n. d.). *NOTRE HISTOIRE*. <https://www.societeroyaledophilanthropie.be/notre-histoire/>
- SOFII. (2016). *SOFII · The father of modern day fundraising: Harold Sumption*. <https://sofii.org/article/the-father-of-modern-day-fundraising-harold-sumption>
- SPF Finances. (2016). *Agrément ASBL - étape par étape*. <https://finances.belgium.be/fr/asbl/dons/agr%C3%A9ment-asbl-%C3%A9tape-par-%C3%A9tape>
- SPF Finances. (n.d.). *Quels dons ?* https://finances.belgium.be/fr/asbl/dons/quels_dons#q2
- Trudel, L., Simard, C., & Vonarx, N. (2007). *La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire ?* Colloque : Recherche qualitative : les questions de l'heure.
- Veles, N., & Carter, M.-A. (2016). Imagining a future: changing the landscape for third space professionals in Australian higher education institutions. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 38(5), 519-533. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2016.1196938>
- VEF-AERF. (s. d.). *Wat is de VEF?* <https://vef-aerf.be/about>
- World YMCA. (2020). *YMCA History*. YMCA International - World Alliance of YMCAs. <https://www.ymca.int/about-us/ymca-history/>
- Yale. (2019). *Annual Report of Giving to Yale 2018–2019*. <https://givingreport2019.yale.edu/>

EXECUTIVE SUMMARY

The purpose of this research thesis is to explore the following theme: "*Fundraisers in higher education and research: their profiles, their careers, their tools*". Fundraising, particularly in the higher education and research sector, is a fairly new profession in our country that it is interesting to analyze.

This paper will be divided into a theoretical part which will consist in analyzing the existing literature about fundraisers in higher education. The second part of this thesis, the practical part, will consist of an analysis, in the field, of this profession in our country followed by a comparative analysis between the literature on the one hand and the information gathered in the field on the other hand.

This comparative analysis will highlight the differences and similarities between the fundraisers presented in the literature (mainly English-speaking) and the fundraisers in our universities. This will be helpful in highlighting the skills and tools needed to practice fundraising.