

Fundraising



Synthèse de l'étude prospective

« Avenir du fundraising et des fundraisers à l'horizon 2033 »

ÉDITO

Chers fundraisers, chers partenaires, chers amis,

La démarche de prospective « Fundraising 2033 » que vous trouverez synthétisée dans ce document vient de loin. Elle a été initiée à l'occasion des 30 ans de notre association, à un moment où nous avons tous senti des mutations au sein de notre profession. Diversification de nos métiers, émergence d'une « société de l'engagement », digitalisation... sont autant d'indicateurs qui ont amené l'Association Française des Fundraisers à explorer l'avenir.

Cette démarche prospective, qui a mobilisé pendant un an et demi plus d'une centaine de professionnels, s'inscrit pleinement dans la mission d'accompagnement au sens large que s'est fixée l'AFF, qui s'attelle depuis trois décennies à anticiper les transformations de la société et de la générosité. Des transformations qui s'accroissent depuis quelques années avec des interdépendances et des controverses de plus en plus visibles.

Avec cette étude « Fundraising 2033 », notre ambition était d'embrasser ces sujets dans leur globalité, leur complexité, pour vous aider à y voir plus clair. Vous permettre de vous projeter loin pour anticiper, enclencher dès aujourd'hui des changements. Et pour construire, en ce qui nous concerne, l'accompagnement le plus adéquat pour vous permettre d'avancer. ●

Jonathan Hude-Dufossé, président de l'AFF

Yaële Aferiat, directrice de l'AFF

02

Une démarche de prospective inédite pour explorer l'avenir du fundraising et des fundraisers

04

Scénario 1.
Un fundraising sous tensions, en transformation progressive

05

Scénario 2.
Un fundraising aux prises avec un fort mouvement d'hybridation

06

Scénario 3.
Un fundraising recentré sur les hyper-proximités

07

Scénario 4.
Un fundraising moteur de coopérations au service des communs

08

Des scénarios aux enjeux clés et pistes d'action pour le fundraising et les fundraisers

Une démarche de prospective inédite pour explorer l'avenir du fundraising et des fundraisers



Une démarche menée par et pour les fundraisers

Si de nombreux secteurs d'activité ont de longues traditions de prospective, de l'énergie à l'agriculture, si divers acteurs du secteur associatif se penchent régulièrement sur les évolutions en cours et possibles du monde « non-marchand », le fundraising est rarement – voire jamais – le cœur du sujet des démarches d'anticipation. Pour mener cette première étude prospective sur l'avenir du fundraising et des fundraisers, il était donc indispensable de croiser autant de regards que possible. Plus de cent vingt fundraisers ont ainsi été mobilisés aux diverses étapes de cette démarche, en faisant une étude unique et ouverte menée par les fundraisers, pour les fundraisers. Le but ? Établir des scénarios pour le fundraising et les fundraisers à l'horizon 2033 qui proposent une vision de l'avenir suffisamment « large » pour permettre à chacun, quelle que soit la taille, le secteur, ou la nature de son organisation, d'y reconnaître les enjeux auxquels il est confronté. Et de se préparer aux évolutions à l'œuvre, d'éclairer ses décisions au présent.

De l'anticipation à l'action, une démarche en cinq étapes

L'étude Fundraising 2033, menée entre 2021 et 2022, a alterné des réunions de travail d'un Comité scientifique – rassemblant plus de vingt fundraisers d'horizons variés aux étapes clés de la démarche (validation du système prospectif, construction des scénarios, etc.) – ainsi que des ateliers élargis de recueil de matériau prospectif et des travaux de « back-office » (veille, recherches, préparation et synthèse des travaux de groupe) menés par l'équipe projet en interne à l'AFF. ●



Qu'est-ce que la prospective ?

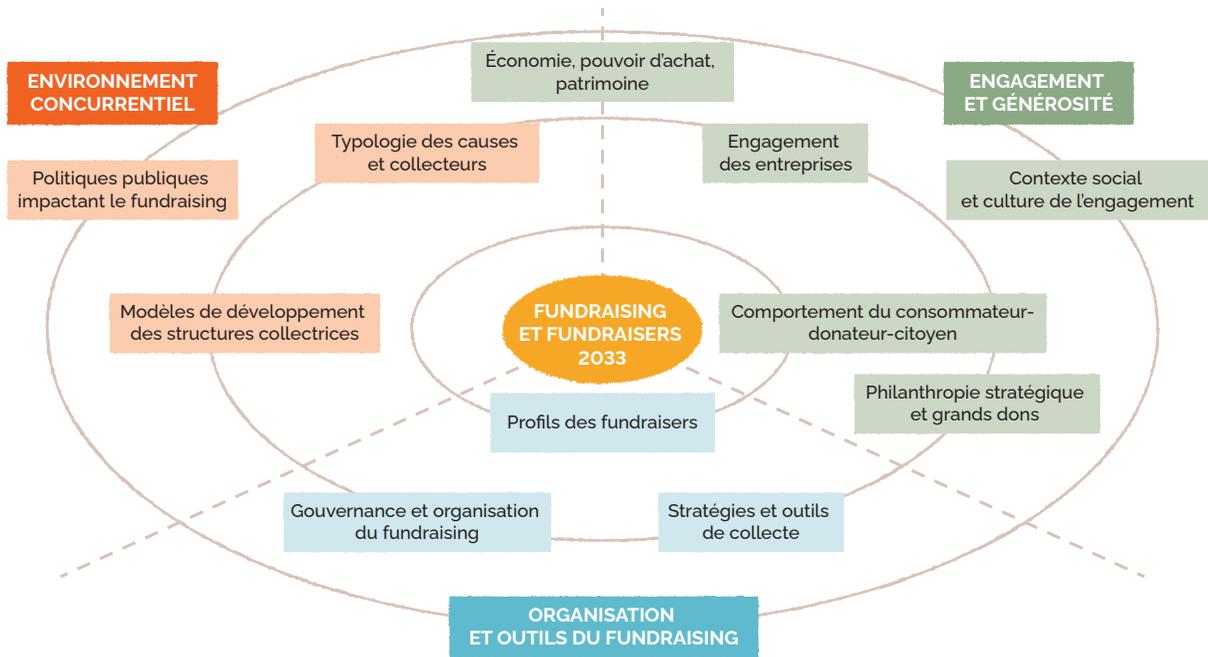
La prospective est une démarche d'anticipation visant à « éclairer l'action présente à la lumière des futurs possibles (et souhaitables) », selon le prospectiviste Michel Godet. Née à la fin des années 50, sous l'impulsion de Gaston Berger, la prospective est plus qu'une méthodologie d'analyse stratégique reposant sur une étude dynamique passé-présent-futur. C'est un état d'esprit. Une posture face à l'avenir consistant à se projeter vers demain pour prendre des décisions éclairées au présent. À regarder les futurs possibles, probables, souhaitables ou redoutables pour se préparer aux évolutions à l'œuvre, aux ruptures impactantes... mais aussi pour choisir le futur que l'on souhaite construire.

Étape 1 – Dessiner une carte du futur pour le fundraising et les fundraisers

La première étape de la démarche a été de définir les principaux déterminants de l'avenir du fundraising et des fundraisers à l'horizon 2033, rassemblés sur une « carte du futur » (aussi appelée système prospectif). Sa construction s'appuie sur une série de six ateliers « facteurs de changements », menés auprès de divers groupes de l'AFF (directeurs du Développement, fundraisers de l'ESR, Young Fundraisers, équipe AFF, etc.). En complément, un questionnaire rétrospectif « passé-présent-futur » a été soumis à une vingtaine de fundraisers. De ce recueil d'informations auprès de la communauté des fundraisers, complété de recherches documentaires, émerge ainsi la carte du futur ci-contre, rassemblant onze variables liées à trois grands domaines :

- un domaine « engagement et générosité » qui s'intéresse aux évolutions de contexte économique et social, mais aussi à celles de différentes catégories de donateurs ;
- un domaine « environnement concurrentiel » concentré sur les politiques publiques impactant le fundraising, les typologies de causes et collecteurs ou les modèles de développement des structures collectant des fonds ;
- un domaine « organisation du fundraising » regroupe enfin des variables plus endogènes au sujet (profil des fundraisers, gouvernance et organisation ou stratégies de fundraising).

Le système prospectif : carte du futur



Étape 2 – Dynamiques futures des variables déterminantes du sujet

Chacune de ces onze thématiques clés pour l'avenir du fundraising et des fundraisers à l'horizon 2033 a ensuite fait l'objet d'une exploration rétrospective approfondie avec un sous-groupe de travail dédié et des entretiens spécifiques. Pour chacune les questions étaient : que s'est-il passé depuis dix ou quinze ans, qu'est-il en train de se passer, et enfin, que peut-il se passer d'ici 2033 ? Sur les bases de ces travaux, une série d'hypothèses pour l'avenir de chaque variable a été établie lors de réunions de travail en sous-groupes.

Étape 3 – Quatre scénarios pour l'avenir du fundraising et des fundraisers

Avec le Comité scientifique, quatre scénarios contrastés pour l'avenir du fundraising et des fundraisers à l'horizon 2033 ont ensuite été dessinés sur la base des hypothèses générées à l'étape précédente selon la méthode classique de l'analyse morphologique. Après avoir été bâti, chaque scénario, qui passe ainsi en revue l'ensemble des variables de la carte du futur, a été analysé par le Comité scientifique, mais aussi lors d'un atelier Open-Lab rassemblant une trentaine de fundraisers au cours du Séminaire annuel de l'AFF en juin 2022. Divers points ont ainsi été questionnés : leviers et probabilité de survenance du scénario, enjeux centraux pour les fundraisers, etc.

Étape 4 – Des scénarios aux enjeux clés pour l'avenir

Des analyses menées lors de l'Open-Lab et avec le Comité scientifique, ont ainsi émergé huit enjeux clés pour l'avenir du fundraising et des fundraisers à l'horizon 2033 ; des enjeux de développement, mais aussi des enjeux organisationnels. Des enjeux plus ou moins cruciaux selon les scénarios, selon l'organisation actuelle du fundraising de chacun, mais des enjeux transverses et partagés, qui forment un socle de perspectives commun pour engager des transformations.

Étape 5 – Vers des pistes d'action...

La dernière phase des travaux prospectifs, qui ne fait que commencer, consiste à traduire ces enjeux d'avenir en pistes pour l'action présente : quelles mesures existant déjà faudrait-il renforcer ? Quelles nouvelles réponses faudrait-il imaginer ? Au sein de l'AFF, la réflexion a été engagée avec le Conseil d'administration, avec pour but d'intégrer les réponses à ces questions à notre offre d'accompagnement à court, moyen ou long terme. Pour vous, l'aventure commence... ●



Scénario 1. Un fundraising sous tensions, en transformation progressive



Synthèse du scénario

Dans une société fragmentée et économiquement tendue, chacun tend à créer son collectif « sur-mesure ». Donateurs, philanthropes et entreprises oscillent entre engagement profondément aligné avec leurs préoccupations, prêts à créer si besoin un projet pour y répondre, et générosité plus spontanée au gré des crises et des appels de proches.

La carte des causes collectant des fonds s'est développée, intégrant des acteurs très variés (notamment publics ou de l'ESS) et se polarise entre « grandes causes », dont l'environnement, et micro-causes de proximité. Dans ce contexte de forte concurrence où les aspirations des donateurs sont devenues plus complexes, beaucoup d'associations et fondations dépendantes du fundraising touchent les limites de leurs modèles traditionnels de développement des ressources. Mais la mise en place de nouveaux leviers de mobilisation est souvent difficile, et certaines structures sont contraintes à réduire la voilure. Une frange d'organisations volontaristes a réussi à mettre en place des stratégies de développement des ressources plus diversifiées.

Pour les fundraisers...

Le nombre de fundraisers professionnels s'est développé, mais parallèlement, de plus en plus de profils pratiquent le fundraising sans se réclamer de cette profession, notam-

ment des « multi-casquettes » portant le sujet entre autres responsabilités au sein de petites organisations.

Sur certains enjeux stratégiques (data, digital ou grands donateurs notamment), des tensions sur le recrutement ont amené à de meilleurs salaires, même s'ils restent inférieurs au monde marchand.

Profession qui a construit son attractivité sur son sens, le fundraising n'est plus si « à part » dans un monde où toutes les organisations avancent vers plus de responsabilité et d'engagement. Il peut n'être qu'un moyen de faire progresser ses compétences, qu'un passage dans une carrière, avec de vrais casse-tête de management pour faire cohabiter des générations et des approches très diverses, pouvant devenir divergentes.

Enjeux clés du scénario selon les fundraisers ⁽¹⁾

- Dilution de la générosité dans un monde d'hyper-sollicitations.
- Gagner la confiance des donateurs, plus volatiles et exigeants.
- Naviguer dans la forte diversification des offres d'engagement.
- Besoin de développer les compétences relationnelles et sociales des fundraisers.
- Tensions sur le recrutement et la fidélisation de talents, notamment sur des métiers « techniques » (data, grands do). ●

➔
3,96/5

Probabilité d'occurrence du scénario à l'horizon 2033 ⁽¹⁾.

(1) Résultats de l'atelier Open-Lab de juin 2022 (une trentaine de participants).

Scénario 2. Un fundraising aux prises avec un fort mouvement d'hybridation *profit/non-profit*



Synthèse du scénario

Dans un climat économique et social tendu, l'État instaure progressivement de nouvelles conditionnalités à la déductibilité des dons (critères ESG, statut de grande cause...). À cette baisse de soutien du levier fiscal, s'ajoute l'explosion de l'écosystème des causes et collecteurs, un fort virage des entreprises vers le *non-profit*, ainsi que la montée des exigences des donateurs et mécènes. Ce contexte amène une grande part des associations et fondations fortement dépendantes au fundraising à diversifier leurs modèles de développement, avec notamment un virage important vers les activités génératrices de revenus.

Si certaines structures ont su anticiper le mouvement avec succès, une large part le subit, d'autant plus que le mouvement est porté par des gouvernances renouvelées. Intégrant des profils plus commerciaux, elles donnent une place aléatoire aux services fundraising dans les nouveaux modèles et peuvent aller jusqu'à décider de développer des marques ombrelles chapeautant tous les leviers de développement sans forcément inclure au plus haut niveau les fundraisers dans leur pilotage.

Pour les fundraisers...

L'explosion des structures de toutes sortes pratiquant le fundraising et le besoin d'allier fundraising et nouveaux leviers de développement, a amené à une forte montée des

profils qui portent le fundraising entre autres responsabilités. Les compétences en fundraising sont ainsi une corde à l'arc de nombreux autres profils.

Les parcours deviennent de plus en plus mixtes, basés sur des compétences de « catalyseur d'engagement » plus transférables entre *for-profit* et *non-profit*, ce qui permet un léger rééquilibrage des rémunérations.

Seules les grandes marques associatives conservent des équipes de spécialistes du fundraising. La majorité des associations composent des pools de généralistes de la mobilisation, les compétences plus techniques étant déléguées à un écosystème pléthorique de prestataires (agences, consultants).

Enjeux clés du scénario selon les fundraisers ⁽¹⁾

- De nouvelles pressions publiques et sociétales (baisse de l'incitation fiscale, exigences de RSO).
- Une forte hybridation venue du *for-profit* à négocier.
- Quelle éthique et spécificité du *non-profit* dans un univers de la collecte en forte expansion.
- Renouvellement culturel des gouvernances et tensions internes à gérer.
- Formation des fundraisers à de nouveaux mécanismes de collecte (AGR, outils financiers, etc.). ●



3,63/5

Probabilité d'occurrence du scénario à l'horizon 2033 ⁽¹⁾.

⁽¹⁾ Résultats de l'atelier Open-Lab de juin 2022 (une trentaine de participants).

Scénario 3. Un fundraising recentré sur les hyper-proximités



Synthèse du scénario

Dans une société en « archipelisation » et touchée par une crise économique durable, la générosité doit composer un contexte de fort repli sur soi, où seules les causes de proximité – si ce ne sont les véritables proches – réussissent encore à susciter l'engagement, y compris financier.

Entre une désintermédiation donateur-bénéficiaire croissante, des donateurs frugaux (par contrainte plus souvent que par choix) qui cherchent des moyens non financiers de s'engager, des entreprises concentrées sur le maintien de l'activité économique et des philanthropes de plus en plus exigeants sur leur implication dans les projets, la concurrence entre les structures collectrices, incluant de plus en plus de structures de l'ESS, est particulièrement tendue. Virant parfois à la guerre des causes sur les réseaux sociaux, elle pousse les donateurs à une générosité de plus en plus directe et locale.

Elle bénéficie surtout aux structures collectrices qui, portées par des gouvernances ayant su soutenir de nouvelles approches du développement des ressources autour du fundraising, ont réussi à créer de fortes proximités avec leurs donateurs, notamment en diversifiant leur offre d'engagement à un échelon plus local ou en mobilisant des communautés puissantes. D'autres trouvent le salut dans des alliances ou groupes associatifs, mais un grand nombre d'associations et fondations peinent à prendre le tournant et périssent.

Pour les fundraisers...

Dans ce contexte très tendu pour le développement, les profils des fundraisers évoluent au gré des investissements que les organisations sont prêtes (et capables) de mener, les niveaux de rémunération très serrés ne permettant pas toujours de recruter des talents ou des spécialistes.

Le secteur connaît ainsi une forte montée des profils qui portent le fundraising, entre autres responsabilités, dans les petites et moyennes structures. Les grandes organisations offrent, quant à elles, une reconnaissance aléatoire à leur directeur du fundraising, privilégiant parfois des profils très spécialistes liés à leurs enjeux stratégiques (digital, grands donateurs notamment).

Enjeux clés du scénario selon les fundraisers ⁽¹⁾

- Forte désintermédiation donateur-bénéficiaire et évolution du périmètre des causes.
- Attentes d'engagement extra-financier des donateurs (à tous les niveaux de la pyramide).
- Des coopérations parfois forcées avec des partenaires financiers et de terrain.
- Pilotage variable du développement des ressources.
- Intégration de profils très variés de fundraisers : ultra-généralistes vs hyper-spécialistes. ●



3,42/5

Probabilité d'occurrence du scénario à l'horizon 2033 ⁽¹⁾.

(1) Résultats de l'atelier Open-Lab de juin 2022 (une trentaine de participants).

Scénario 4. Un fundraising moteur de coopérations au service des communs



Synthèse du scénario

Après des années de grandes crispations sociales et économiques, la France est en voie d'apaisement. La prise de conscience d'enjeux partagés – planétaires, nationaux ou territoriaux – pousse à la montée de causes plus communes. Dépassant leurs divisions, des collectifs s'organisent pour porter des sujets partagés.

La générosité et l'engagement se développent sous diverses formes, accompagnés par une puissance publique qui pousse au décloisonnement : expérimentations d'outils de financement public-privé, naissance prochaine d'un statut hybride *non* et *for-profit*.

Alors que donateurs et philanthropes deviennent plus exigeants quant à la responsabilité globale des causes qu'ils soutiennent, notamment en raison d'une subsituabilité croissante de leur générosité et de leurs pratiques responsables, les organisations collectrices reprennent leurs modèles. Le fundraising devient plus collaboratif en interne, mais aussi avec des partenaires partageant une cause ou un territoire. Plus intégré et horizontal, il supporte l'ensemble des nouveaux leviers de mobilisation de ressources.

Pour les fundraisers...

Les métiers du fundraising sont devenus plus divers et stratégiques alors que la capacité à mobiliser des engagements variés, y compris au sein de collectifs, est devenue un

enjeu fondamental pour un nombre grandissant d'organisations.

Face à la montée des attentes éthiques des donateurs, les compétences et valeurs déontologiques portées par les professionnels de la mobilisation au service de l'intérêt général sont de plus en plus recherchées et reconnues. Pilotes du développement, les fundraisers connaissent une revalorisation salariale globale, notamment grâce au soutien de mécènes sur les frais de structure.

Des équipes variées sont de plus en plus intégrées par les structures collectrices, ce qui permet de construire de véritables carrières, avec, parfois, des spécialités sectorielles (nombre de formations en management de la santé ou de la culture ont mis en place des masters dédiés au développement).

Enjeux clés du scénario selon les fundraisers ⁽¹⁾

- Fort mouvement de coopération : sur le terrain, avec des réseaux, des mécènes, questionnant l'indépendance des associations et fondations collectrices.
- Impact/spécificité du don dans l'ensemble des pratiques « vertueuses ».
- Développement d'une gouvernance inclusive et collaborative du fundraising.
- Forte montée du besoin de compétences digitales et d'animation de communautés.
- Des parcours professionnels incluant des structures très diverses au service du « sens » et de l'impact. ●



2,96/5

Probabilité d'occurrence du scénario à l'horizon 2033 ⁽¹⁾.

(1) Résultats de l'atelier Open-Lab de juin 2022 (une trentaine de participants).

Des scénarios aux enjeux clés et pistes d'action pour le fundraising et les fundraisers à horizon 2033

Ces quatre scénarios contrastés sont, pour les fundraisers, relativement équiprobables : la probabilité d'occurrence de chaque scénario, évaluée lors de l'Open-Lab de juin 2022 par une note sur 5 pour chacun, s'établit entre 3,4 et 4 (à l'exception du scénario 4, pourtant perçu comme le plus « souhaitable » par plus de 90 % des participants, dont la note est d'un peu moins de 3 sur 5). Des résultats révélateurs de la conscience du haut niveau d'incertitude auquel les fundraisers vont être confrontés dans les années à venir.

Alors comment se préparer à l'avenir ? Le but de la prospective n'est pas de deviner le futur mais d'en balayer les possibles. Aucun scénario ne devrait advenir in extenso, l'avenir réservant certainement plutôt un mélange de teintes. S'il revient à chacun, identifiant un point particulièrement impactant pour son organisation, de se préparer à l'une ou l'autre des transformations ou ruptures envisagées par les scénarios, l'analyse des enjeux spécifiques soulevés lors des ateliers permet de faire émerger 8 enjeux clés et transverses, partagés par l'ensemble des fundraisers. Ils se répartissent en deux grandes catégories : enjeux de développement et enjeux d'organisation ou de ressources humaines.

> Enjeux de développement

- Captation des donateurs dans un univers d'hyper-sollicitation et de concurrence renforcée.
- Élargissement du périmètre des causes et des offres d'engagement (financières et extra-financières), venues d'acteurs variés, décorréliées de l'argument fiscal et répondant à des attentes sociétales élargies.
- Maintien/développement des ressources dans une « chaîne de valeur de la générosité » en complexification (alliances, désintermédiation, « coproduction », etc.).
- Anticipation de la contrainte publique et de la pression sociétale poussant vers un fundraising environnementalement et socialement irréprochable.

> Enjeux d'organisation et RH

- Reconnaissance du rôle stratégique des fundraisers dans la question élargie du développement : par la gouvernance et les autres services (coopérations internes).
- Implémentation de la culture de l'innovation et des outils de financement de la R&D dans le fundraising (nouveaux leviers de mobilisation de ressources, nouvelles offres, nouveaux outils...).
- Recrutement et fidélisation de talents plus complexes à appréhender ayant des parcours incluant des structures, voire des métiers, très divers au service du « sens » et de l'impact.
- Maîtrise de nouvelles compétences : compétences relationnelles et d'animation, gestion des activités génératrices de revenus, digital et data, outils financiers au service du développement associatif, etc.

À vous d'identifier les enjeux critiques pour votre organisation : ceux susceptibles de l'impacter le plus fortement, ceux auxquels vous avez le plus besoin de vous préparer, ceux sur lesquels vous devez renforcer votre action. Premières questions : ces enjeux prioritaires sont-ils les mêmes pour votre gouvernance ? Pour votre équipe ? Pour le reste des services ? Partager cette vision en interne est le premier pas vers l'action. Pour les suivants, l'AFF travaille déjà à un programme d'accompagnement.



Remerciements

L'AFF tient à remercier les plus de cent vingt fundraisers qui ont donné de leur temps et ont partagé leurs visions de l'avenir au cours de cette démarche : membres du Comité scientifique, experts interviewés ou intégrés aux sous-groupes de travail thématiques, participants aux ateliers...

Nous remercions également les entreprises qui ont soutenu, notamment en compétences, la réalisation de ces travaux : Crédit Coopératif, fonds de dotation Symmachia, Gerpa-Futuring Lab, atelier 21x29,7.