

L'émergence du fundraising dans les Grandes écoles en France

Enquête de la Conférence des grandes écoles

Octobre 2015

Sommaire

1. L'enquête	3
2. Vision d'ensemble	4
3. Zoom sur le groupe d'établissements les plus actifs en termes de collecte.	14
4. Un groupe d'établissements dont la collecte est moindre	19
5. Conclusion.....	23

Tableaux

Tableau 1 : Bilan de la collecte de fonds entre 2008 et 2013.....	5
Tableau 2 : Structure dédiée à la collecte de fonds	7
Tableau 3 : Ressources humaines dédiées à la collecte de fonds	9
Tableau 4 : Les Ecoles et leurs alumni	10
Tableau 5 : Les services de relations avec les entreprises.....	11
Tableau 6 : Etablissements ayant collecté 500 k€ ou plus en 2013/Bilan de la collecte 2008-2013.. ..	15
Tableau 7 : Etablissements ayant collecté 500 k€ ou plus en 2013/Equipes de fundraising...18	

1. L'enquête

Dans le cadre de ses réflexions sur le modèle économique des grandes écoles, la Conférence des Grandes Ecoles (CGE) a mené une première enquête sur le fundraising au sein de ses membres pour disposer d'un bilan préliminaire sur ce mode de financement.

A cet effet, la CGE a sollicité ses 202 établissements membres français pour répondre à un questionnaire mis au point par un groupe de travail et mis en ligne par le Groupe des Écoles Nationales d'Économie et Statistique (GENES). 48 établissements ont répondu.

Pour compléter ce premier bilan, un 2^e questionnaire a été adressé aux écoles perçues comme les plus actives en matière de fundraising, avec 6 nouvelles réponses.

Sur les 54 établissements, 12 sont des écoles de commerces, 40 des écoles d'ingénieurs, 1 d'agriculture et 1 militaire.

L'enquête s'est focalisée sur les données 2013, année la plus récente pour laquelle les établissements détenaient les informations au moment de son lancement.

Le bilan a été dressé à partir de ces seuls éléments déclaratifs, au-delà de quelques corrections d'erreurs manifestes effectuées en liaison avec les écoles ou à partir de leurs sites. Pour beaucoup d'entre elles, le fundraising est une pratique récente, encore souvent conduite au fil de l'eau : elles n'ont encore une vision précise ni de son contour, ni de l'effort qu'elles y consacrent. Ainsi, une école ayant une activité de chaires a annoncé n'avoir collecté aucun fond : les chaires prolongeant naturellement sa recherche, elle n'avait pas le sentiment de conduire une démarche active de collecte. On peut cependant estimer que la proportion de réponses parmi les établissements les plus actifs en termes de fundraising est plus élevée et produit des résultats significatifs

S'il faut prendre avec prudence les résultats bruts de cette enquête, elle donne une image initiale du positionnement des établissements de la CGE au regard d'un mode de financement en développement et met en évidence les résultats obtenus par ceux qui s'y sont engagés avec le plus de détermination.

Pour prendre en compte l'hétérogénéité des établissements, ceux-ci ont été regroupés en 3 catégories : ceux ayant collecté plus de 500 k€ en 2013, ceux ayant collecté moins de 500 k€ et ceux n'ayant rien collecté. Cette catégorisation a sa part d'arbitraire. Elle vise à donner une perception d'ensemble mais ne saurait être interprétée comme un étalon de réussite en matière de collecte. Certains établissements ayant levé moins de 500k€ peuvent avoir une démarche plus expérimentée et efficace que d'autres en ayant levé plus de 500k€. Il n'est pas sûr qu'il y ait une grande différence entre un établissement n'ayant rien collecté et celui qui a collecté 3 ou 7k€. Globalement cependant, cette catégorisation, avec sa part d'arbitraire, permet de mieux rendre compte de la diversité des situations telles qu'elles sont apparues dans l'enquête.

2. Vision d'ensemble

Le fundraising : un apport relativement limité en 2013

En 2013, le budget cumulé de ces 54 établissements, qui comptent 107000 étudiants inscrits en année pleine, s'élèvent à 1.650 M€, dont 678M€ de subvention publique (41%).

Globalement, les versements qu'ils ont reçus en 2013 au titre du mécénat¹ apparaissent limités : **53,8M€ soit 3,2% de leur budget total**. Ils n'en constituent pas moins déjà un complément appréciable en période de contrainte budgétaire. Sur la période 2008-2013, le mécénat a apporté 273,8 M€.

Une très forte hétérogénéité des établissements face au fundraising...

Les 13 établissements les plus actifs en fundraising ont reçu 49 M€ en 2013 et engrangé 313 M€ de dons et promesses de dons sur 2008-2013

23 établissements ont reçu en 2013 4,9 M€ et engrangé 52 M€ de dons et promesses de dons sur 2008-2013

18 établissements n'ont collecté aucun fonds en 2013.

¹ Nota : toutes les ressources collectées ne transitent pas par le budget des établissements (bourses aux étudiants par exemple)

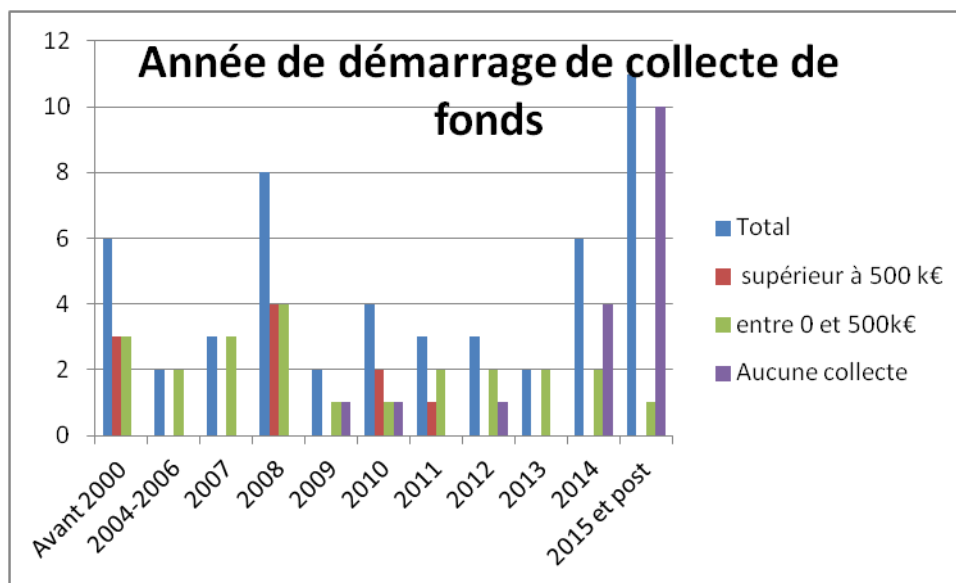
Tableau 1 : Bilan de la collecte de fonds entre 2008 et 2013

	Collecte 2013 sup. à 500 k€.	Collecte 2013 entre 0 et 500 k€	Aucune collecte en 2013	Total
Nombre d'établissements	13	23	18	54
Dont ingénieurs	9	19	12	41
Dont commerces	4	3	5	12
Dont autres		1	1	2
Total des montants reçus en 2013	48,9 M€	4,9 M€	0	53,8 M€
Dont entreprises ou leurs fondations	27,3 M€	2,7 M€		30 M€
Dont fondations non d'entreprises	0,1 M€	1 M€		1,1 M€
Dont particuliers	21,5 M€	1,2 M€		22,7 M€
Total des montants reçus en 2008-2012	201,4M€	17,8 M€	0	219,2 M€
Total des engagements nouveaux 2013	62,5M€			62,5 M€

...s'expliquant notamment par la forte proportion d'établissements en phase de démarrage

Cette hétérogénéité n'est rien d'étonnant car les établissements se caractérisent d'abord par leur extrême jeunesse en matière de collecte de fonds. Sur les 54 établissements, seuls 6 ont commencé leur activité de collecte avant 2000, 2 autres avant 2006.

La quasi moitié des établissements ayant répondu a moins de 2 ans de pratique de fundraising en 2013, dont 18 n'en ayant eu aucune. Leur participation à l'enquête est plus significative par leurs intentions que leurs résultats. Les résultats limités de 2013 évoqués précédemment doivent être mis en perspective en conséquence.



Certains établissements réussissent à obtenir les résultats conséquents peu de temps après avoir démarré une activité de collecte.

Les intentions de mener des activités de fundraising ont nettement augmenté récemment.

L'antériorité en matière de fundraising ne garantit pas le succès pour autant.

Une décision de collecte qui s'accompagne souvent de la création d'un organe ad hoc, avec une utilisation large du spectre des possibilités juridiques.

L'objectif recherché paraît d'abord de pouvoir disposer d'un cadre juridique ou fiscal adapté.

Sur les 54 établissements ayant répondu, 36 ont une organisation dédiée à la collecte.

Pour 5 d'entre eux, il s'agit d'un service interne : outre 2 établissements ayant eux-mêmes un statut de fondation, 3 utilisent leur seul cadre juridique d'établissement, un EPA faisant valoir que ce statut suffit pour la plupart des déductions fiscales.

31 ont une fondation ou un fonds de dotation.

Tous les établissements ayant une structure de collecte spécifique sauf 1 ont collecté en 2013.

Sur les 18 établissements n'ayant ni structure spécifique, ni service interne, 16 n'ont fait aucune collecte en 2013, 14 d'entre eux annonçant une intention de s'engager dans une activité de collecte d'ici 2016 ;

Tableau 2 : Structure dédiée à la collecte de fonds

	Collecte 2013 sup. à 500 k€. 13 écoles	Collecte 2013 entre 0 et 500 k€ 23 établissements	Aucune collecte en 2013 18 établissements	Total
Structure dédiée	13	20	3	36
Service interne	1	4		5
FRUP	8	6	1	15
Fondation partenariale universitaire		4		4
Fonds de dotation	2	4	1	7
Fondation abritée	2	2	1	5
Spécifique à l'établissement/ partagée avec d'autres	12/1	15/3	3/0	29/4

Une très grande hétérogénéité en termes d'organisation opérationnelle de la collecte

La création d'une structure juridique pour la collecte ne s'accompagne toujours de la mise en place d'une organisation pour la conduite opérationnelle de la collecte. Un établissement parle d'une collecte « au fil de l'eau », activité annexe menée à temps partiel non identifié en complément d'autres activités.

21 établissements annoncent qu'aucun personnel, y compris à temps partiel, n'est consacré à la collecte. Si 13 n'ont pas ou pas encore d'activité de collecte, 8 ont collecté en 2013. Pour ces derniers :

- La collecte peut être le prolongement naturel d'une autre activité. Par exemple, des chaires peuvent être ainsi conclues en prolongement d'une activité générale de partenariat avec les entreprises. La collecte est alors portée par le personnel conduisant l'activité « mère », ce personnel s'adaptant aux spécificités juridiques, fiscales, et relationnelles liées au mécénat ; 2 établissements paraissent dans cette situation.
- La collecte se fait effectivement au fil de l'eau, à l'occasion d'initiatives ponctuelles ou d'opportunités. L'activité de collecte est impalpable et ne peut être mesurée. Cela doit être le cas pour plusieurs établissements du groupe des 23.

- L'organisation de la collecte est intégrée dans le fonctionnement de l'établissement, ce qui paraît être le cas des 2 établissements ayant le statut de fondation.

Structuration et professionnalisation apparaissent impératives pour des collectes conséquentes, efficaces et durables, fidélisant les relations avec les donateurs. C'est notamment le choix des plus grands collecteurs, qui ont mis en place une organisation et du personnel dédiés. 16 établissements ont un responsable à temps plein pour animer la collecte. Ces 16 établissements cumulent 56 ETP affectés au fundraising sur un total des 69,6 ETP pour les 54 établissements. En complément, l'appel à un prestataire est fréquent pour des besoins ponctuels et jugé positivement par ceux qui y ont fait appel.

Malgré la faiblesse de ces effectifs, l'expérience professionnelle des équipes est inégale. Sur les 39 responsables de fundraising, seuls 7 ont plus de 10 ans d'expérience et 26 en ont moins de 5. Sous tension en France pour l'ensemble des activités de fundraising, le vivier est encore plus limité pour l'enseignement qui commence juste à s'engager dans cette démarche. La mobilité internationale, sous réserve d'adaptation linguistique et culturelle, ou à partir d'autres secteurs (ONG,...) ainsi que l'accompagnement de mobilités professionnelles seront des leviers indispensables pour assurer le développement de la collecte de fonds dans l'enseignement supérieur.

Tableau 3 : Ressources humaines dédiées à la collecte de fonds

Equipe de fundraising	Collecte 2013 sup. à 500 k€. 13 écoles			Collecte 2013 entre 0 et 500 k€ 23 établissements			Aucune collecte en 2013 18 établissements			Total		
ETP Total/Moy/Max MI	T	MO	MA MI	T	MO	MA MI	T	MO	MA MI	T	MO	MA MI
	43	3	100	23.6	1.13	60	3	0.1	10	69.6	1.26	100
Expérience moyenne	6			3.55								
Responsable fundraising	12			19			8			39		
Expérience moyenne (1)	9,3			4,42			2,8					
A temps plein	10			6			0			16		
Au sein d'une structure dédiée	12			4			2			18		
En lien direct avec												
avec pdt/DG	11			12			4			27		
avec DCAB	1			2			1			4		
responsable entreprise	/			4			2			6		
Coût de fonctionnement et collecte (1)	336k€			61k€			/			/		

(1) chiffres très peu fiables compte tenu de l'hétérogénéité des réponses

Une forte proportion d'établissements en contact actif avec leur association d'anciens.

50 des 54 établissements ayant répondu ont leur association d'anciens élèves et 4 un service interne de relations avec leurs anciens.

Les effectifs des permanents de ces associations (ou services internes) des écoles d'ingénieurs sont le plus souvent réduits (55 pour les 40 établissements). Les écoles de commerce avec en moyenne 5 personnes par école ont une capacité déjà appréciable.

Au contraire des pays anglo-saxons, les relations des anciens avec leur Alma mater et la culture du don n'a été que très rarement cultivée en France. Associations et anciens n'en sont pas moins des appuis potentiels efficaces pour le fundraising lorsqu'un établissement réussit à les mobiliser.

Tableau 4 : Les Ecoles et leurs alumni

Alumni	Collecte 2013 sup. à 500 k€. 13 écoles	Collecte 2013 entre 0 et 500 k€ 23 établissements	Aucune collecte en 2013 18 établissements	Total
Nombre total (1)	140000	200000	133000	473000
« Contactables » (1)	55%	54%	51%	53%
« Mobilisables » (1)	24%	15%	17%	18%
Nb associations/ser vice interne	12/1	18/1	13/1	43/3
ETP	46	25	18	89
Contribue au fundraising	9	8	2	19
Contribue au projet d'établissement	11	13	9	33

(1) estimation grossière

De solides équipes de relations avec les entreprises

Les entreprises fournissent 56% de la collecte 2013 des établissements ayant répondu.

Cette part monte à 76%, si on exclut les 2 établissements les plus gros collecteurs auprès des particuliers.

Cette collecte s'appuie sur un réseau dense de relations entre les établissements et les entreprises, dans le domaine de l'enseignement, la recherche, la formation continue, les stages et l'insertion professionnelle des étudiants.

L'enquête n'a pas cherché à distinguer :

- les chaires ou dons d'entreprises finalisées sur un projet d'enseignement et de recherche précis, d'un montant souvent important mais dont l'utilisation est très ciblée;
- les dons à finalité plus générale, qui laissent plus de liberté d'utilisation aux établissements.

La densité de ce réseau relationnel est incontestablement un atout. Il a longtemps été sollicité pour d'autres financements apportés par les entreprises, contrats de recherche, formation continue, taxe d'apprentissage,... au côté desquels la collecte de fonds est encore loin d'avoir trouvé toute sa place.

Tableau 5 : Les services de relations avec les entreprises

Entreprises	Collecte 2013 sup. à 500 k€. 13 écoles	Collecte 2013 entre 0 et 500 k€ 23 établissements	Aucune collecte en 2013 18 établissements	Total
Existence d'un service	11	18	15	44
ETP	nc	94	76	
Contribue au fundraising	10	10	3	23
Equivalent ETP contribuant	14	5	0,5	
Collecte provenant des entreprises ou de leurs fondations				
Versements 2013	27,3 M€	2,7 M€		30 M€
Versement 2008-2012	108,2 M€	14,4 M€		
Promesses de dons 2013	23,2M€	nc		

Une bonne identification collective des enjeux, des motivations et des conditions qui font le succès de la collecte de fonds dans l'enseignement supérieur

L'enquête se concluait par des questions générales à réponse libre, qui ont fait l'objet de réponses abondantes et développées, malgré la longueur du questionnaire.

Les réponses ont été regroupées par thématiques, avec à titre indicatif le nombre de citations.

- **Raisons incitant votre établissement à s'engager ou poursuivre dans le fundraising**

Se sont dégagées deux raisons principales, complémentaires l'une de l'autre :

Il s'agit d'abord d'accompagner une stratégie de développement et de rayonnement (28) et les projets(8) qui l'incarnent, notamment de recherche(4), de formation(2), de rayonnement international(2), d'attractivité ou d'ouverture sociale vers les étudiants(3).

Il s'agit aussi de répondre aux besoins de financement(31), général(9), dans une logique de développement(7), de diversification(1) et d'accroissement de la part des ressources propres(5), dont pour gagner en liberté de gestion(2) mais aussi pour compenser la baisse des financements publics(5), dont la taxe d'apprentissage(4), les Contrats de Plan Etat Région (CPER)(1)et compenser les contraintes sur les droits de scolarité (1).

Nombreux sont ceux qui mettent aussi en exergue que la collecte de fonds n'est pas un seulement un outil de financement mais joue un rôle intrinsèque dans la stratégie de l'établissement(23) : pour sa visibilité, son rayonnement(4), son ouverture(18) vers les entreprises(10) ou les alumni (6) ainsi que dans la transformation interne de l'établissement(1).

- **Les conditions du succès pour le fundraising de l'établissement**

Quatre thématiques majeures se dégagent nettement :

- Une stratégie d'établissement claire, ambitieuse et crédible avec des projets mobilisateurs et transformatifs (17) ;
- Une mobilisation de tout l'établissement (22), de sa gouvernance (13), de ses enseignants-chercheurs (5), de ses services chargés des relations entreprises ou de l'animation des diplômés (4), comme de tout le personnel (2) ;
- Une équipe de fundraising professionnelle(38) structurée(9), disposant des compétences(7), des moyens financiers(9), en particulier au démarrage(3) et des outils adaptés(4), dont des base de données (3), à l'écoute des prospects-donateurs et veillant à leur fidélisation(10) ;
- L'ouverture vers l'extérieur, notamment les entreprises(8) et les alumni(7).

- **Le facteur majeur pour le développement du fundraising dans l'enseignement supérieur**

Cette question plus générale à laquelle une seule réponse était demandée a suscité des réactions plus dispersées.

La fiscalité et son caractère incitatif pour le mécénat (12) constituent de loin le premier facteur évoqué. Bien que non spécifique à l'enseignement supérieur, elle apparaît comme une condition indispensable pour que le fundraising prenne sa juste place dans l'enseignement supérieur français.

Est aussi nécessaire une évolution culturelle au regard du fundraising (8) aussi bien de la part des directions d'établissements (1), que des anciens (3), évolution facilitée par un rapprochement avec les entreprises (3) mais qui prendra inéluctablement du temps (1).

Au-delà de cette évolution culturelle, les établissements devront contourner leurs contraintes financières immédiates et consentir un indispensable investissement initial (1), la professionnalisation du fundraising dans l'enseignement supérieur (5) étant essentielle à sa réussite et son développement.

Enfin, la concurrence internationale (3) et la diminution des financements publics (1) imposeront aux établissements de recourir au fundraising.

3. Zoom sur le groupe d'établissements les plus actifs en termes de collecte.

Une contribution financière significative au-delà d'une disparité très évolutive.

Les résultats ont été différenciés en 2 sous-groupes :

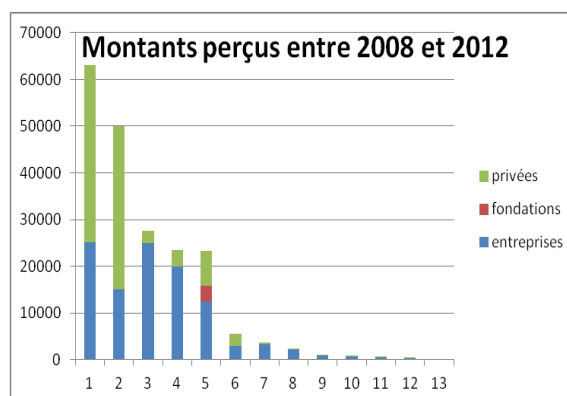
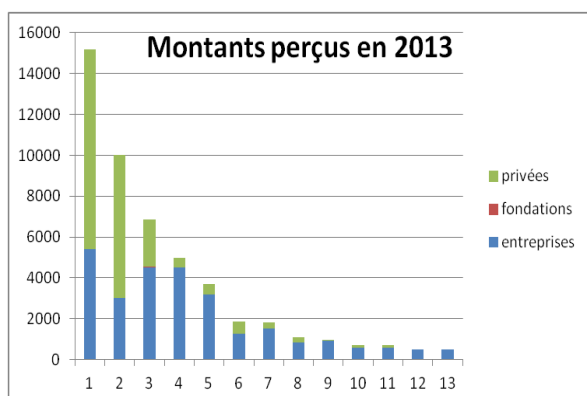
5 établissements dont la collecte 2013 est pour chacun supérieure à 3,5M€. Globalement, ils ont collecté 40,7M€ en 2013, soit 75% de la collecte totale des établissements ayant répondu. En moyenne, leur collecte représente 9% de leur budget annuel, mais seule 55% de la collecte abonde le budget, le reste contribuant à des actions hors budget (capitalisation, bourses, soutien d'activités d'enseignement et de recherche...). Leur collecte est quasi équilibrée entre particuliers et entreprises

8 établissements dont la collecte 2013 est comprise en 0,5 et 2M€. En moyenne, leur collecte représente 2,9% de leur budget annuel. 82% de leur collecte se fait auprès des entreprises

Il importe de rappeler que les résultats affichés ont leur part d'exception conjoncturelle. En effet

- au moins 2 des 5 premiers établissements et 5 des 8 autres ont démarré leur activité de collecte en 2008 ou après ;
- l'activité de collecte est par nature irrégulière, surtout lorsqu'elle vise à accompagner des projets d'ampleur ou dans le cadre de campagne ;
- l'analyse repose sur les déclarations des établissements, avec leur part d'omissions et d'incertitudes.

Les graphiques qui suivent présentent les résultats comparés des 13 établissements, avec à droite le sous-groupe des 5 établissements ayant collecté plus de 3,5M€ et à gauche le sous-groupe des 8 établissements ayant collecté entre 0,5 et 2M€. L'ordre des établissements varie dans chacun des sous-groupes.



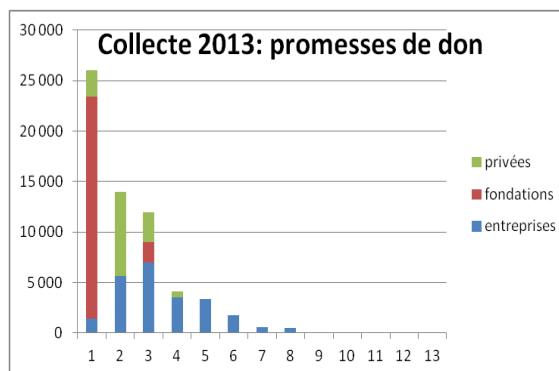
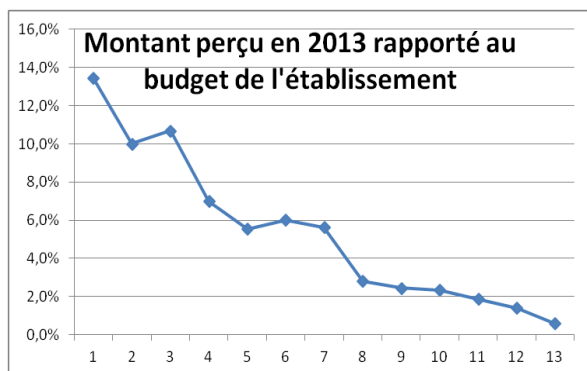


Tableau 6 : Etablissements ayant collecté 500 k€ ou plus en 2013/ Bilan de la collecte 2008-2013

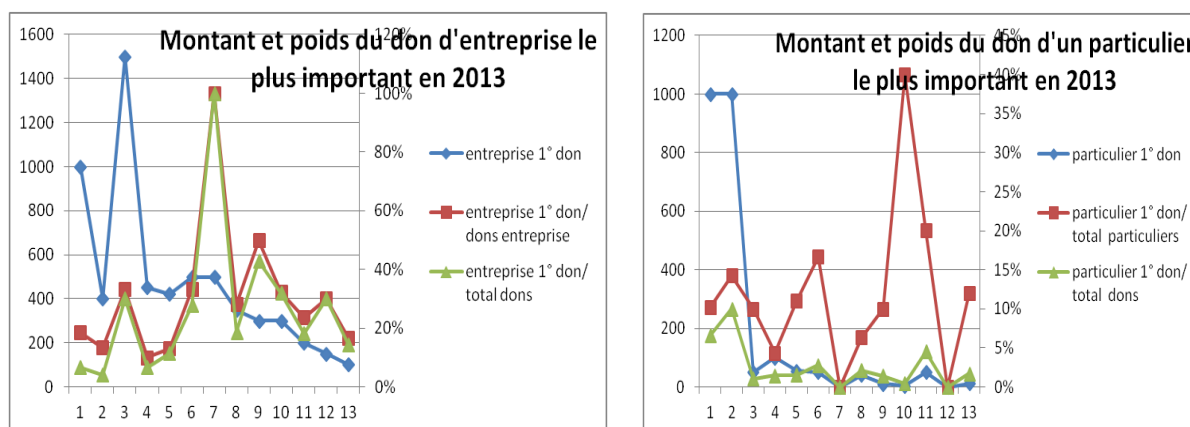
	5 établissements Collecte 2013 supérieure à 3,5 M€				8 établissements Collecte 2013 entre 0,5 et 2 M€			
	total	moy	max	min	total	moy	max	min
Nb Etudiants	15200	3040	6500	1200	26000	3250	11600	700
Budget 2013 k€								
Total	420100	84020	113000	53000	360170	45021	86900	16670
subvention	160500	32100	65000	2500	101000	12625	35200	1400
mécénat	21700	4340	8000	1200	6400	800	2100	400
mécénat en %		5,6%	10,6%	1,2%		2,1%	6,6%	0,0%
Verst 2013 k€								
entreprises	20600	4120	5400	3000	6724	840,5	1500	500
fondations	50	10	50	0	0	0	0	0
particuliers	20100	4020	9800	500	1391	174	631	0
total	40750	8150	15200	3700	8115	1014	1875	500
% du budget		9,3%	13,5%	5,6%		2,9%	6,0%	0,6%
promesses2013								
entreprises	19300	3860	7000	1400	4500	562,5	3400	0
fondations	24000	4800	22000*	0	0	0	0	0
privées	14650	2930	8400	0	0	0	0	0
total	57950	11590	26000	1800	4500	562,5	3400	0
2008-2012								
entreprises	97700	19540	25200	12500	10550	1318,75	3200	0
fondations	3300	660	3300	0	0	0	0	0
privées	86200	17240	37800	2500	3624	453	2650	0
total	187200	37440	63000	23200	14174	1771,75	5550	0

* Don exceptionnel lié à une situation particulière

Une collecte fortement dimensionnée par les dons les plus importants.

Le résultat financier de la collecte tient pour beaucoup au montant des dons les plus importants, et bien sûr à leur nombre. Sauf pour 2 établissements, les versements les plus importants provenant des particuliers étaient encore limités en 2013.

Le poids du don d'entreprise le plus important au regard du don total d'entreprise va de 10 à 33% pour les 5 établissements collectant le plus, et de 17 à 100% pour les 8 autres.



Bien que les éléments fournis soient trop éparés pour donner une vision précise, apparaissent des informations encourageantes sur l'évolution à attendre des dons les plus importants:

- 6 établissements font part d'engagements d'entreprises supérieurs à 1,5M€ dont 4 entre 2,5M€ et 5M€
- 5 établissements font part d'engagements de particuliers au-delà de 0,5 M€, dont 1 à 5M€ et 1 à 10M€.
- Les versements liés à ces engagements s'étalant sur plusieurs années.

Une dynamique entretenue par des campagnes pluriannuelles pour mobiliser les donateurs

Les 5 plus grands fundraisers ont tous déjà conduit une campagne pluriannuelle, pour la plupart sur la période 2008-2013, avec des objectifs de 25 à 100M€, objectifs qui ont tous été atteints et même dépassés.

Parmi les 8 autres, 4 ont lancé une campagne ou prévoient de le faire, avec des objectifs allant de 5 à 40M€.

Une utilisation des ressources collectées majoritairement tournée vers l'enseignement et la recherche, ainsi que vers les étudiants.

L'enseignement et la recherche se taille la part du lion, avec en moyenne 50% de la collecte qui y est affectée, et plus de 60% pour 6 établissements.

Les étudiants constituent le 2° champ d'utilisation, avec 19% en moyenne et 56% pour un établissement.

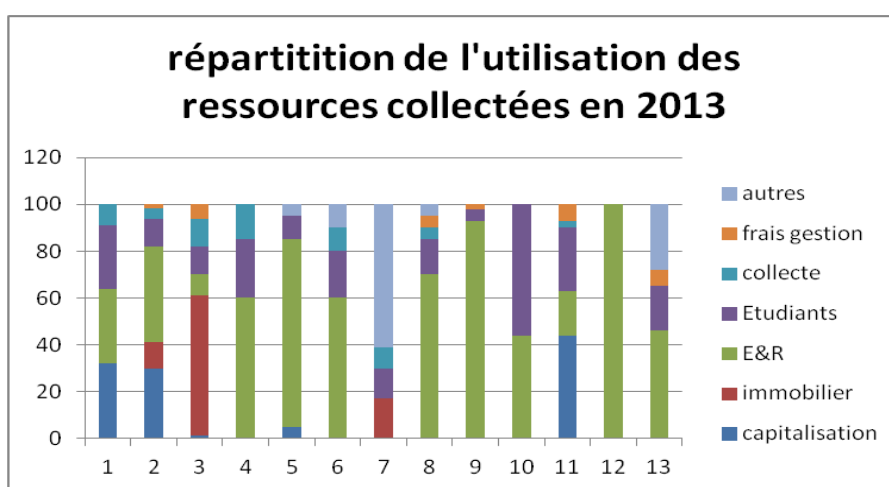
Les frais de collecte ne lui sont imputés que par 8 établissements qui y affectent entre 9 et 15 % pour 5 d'entre eux, entre 3 et 5% pour les 3 autres.

Seuls 6 établissements imputent des frais de gestion de 2 à 7%, pour eux-mêmes ou pour leur fondation, en supplément de frais de collecte pour 3 d'entre eux.

La capitalisation ne représente en moyenne que 9%, mais 3 établissements y consacrent plus de 30%

La part de l'immobilier est encore plus faible à 7%, mais 1 établissement y consacre 60%, 6 n'y consacrant rien.

Les « autres » utilisations les plus souvent mentionnées sont le développement international et l'entrepreneuriat.



Des équipes dont la taille et le professionnalisme traduisent l'ambition et le potentiel de collecte de l'établissement

Les 13 établissements ont une structure de fundraising, 10 fondations, 1 service interne et 2 fonds de dotation.

Les 5 premiers établissements se distinguent nettement des 8 autres par la taille et l'expérience de leurs équipes, et donc l'investissement financier consenti.

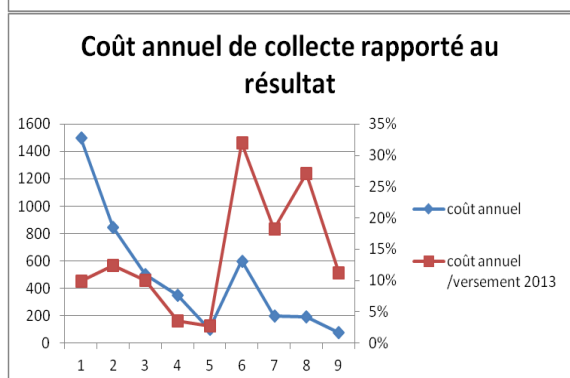
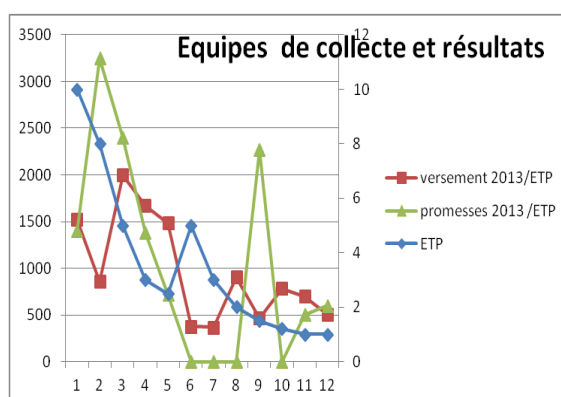
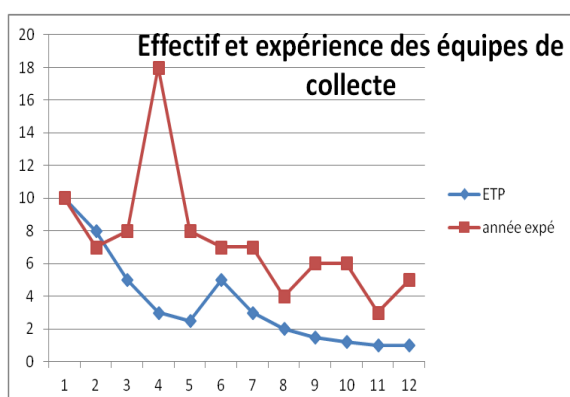
Les coûts annoncés n'étant pas toujours convaincants, il importe de prendre du recul vis-à-vis des résultats bruts fournis qui suivent. Leurs seuls ordres de grandeur donnent cependant à réfléchir et justifient leur présentation.

Rapporté au résultat, l'investissement apparaît efficace, mais les facteurs propres aux écoles sont certainement prépondérants.

Il faut aussi noter des établissements en phase d'investissement initial dont le coût ne devrait pas être rapporté aux résultats 2013, mais aux résultats ultérieurs

Tableau 7: Etablissements ayant collecté 500 k€ ou plus en 2013/Equipes de fundraising

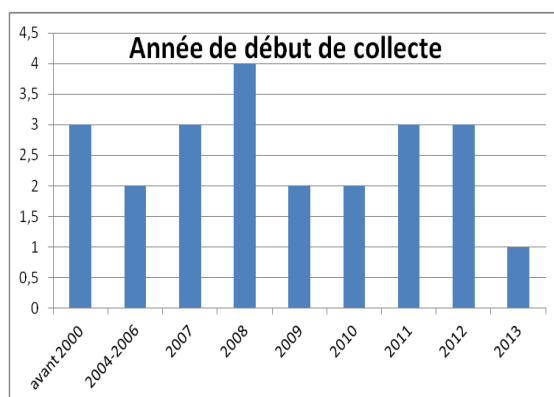
Equipes de fundraising	5 établissements Collecte 2013 supérieure à 3,5 M€			8 établissements Collecte 2013 entre 0,5 et 2 M€		
	moy	max	min	moy	max	min
ETP	5,7	10	2,5	1,84	5	0
Versement 2013/p	1505	2000	856	511	900	0
Promesses 2013 /p	1831	3250	720	421	2267	0
coût annuel	659,4	1500	100	134	600	79
Coût/ apport	7,7%	12,4%	2,7%	11,1%	32,0%	11,3%
année expérience	10,2	18	7	4,75	7	3



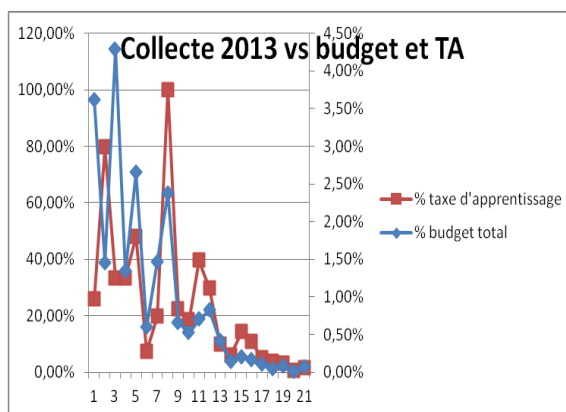
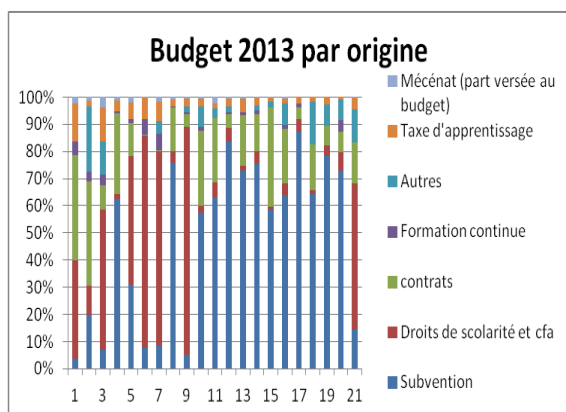
4. Un groupe d'établissements dont la collecte est moindre

Ces 23 établissements se répartissent de façon relativement continue sur la plupart des critères. Il ne semble donc pas logique de les subdiviser. Ils n'en présentent pas moins des disparités fortes, qui nécessiteraient des analyses individualisées.

Leur ancienneté de collecte se répartit assez uniformément, y compris avec des établissements ayant une pratique déjà ancienne.

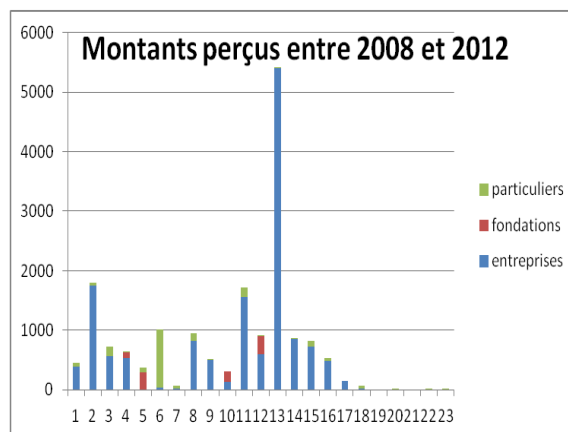
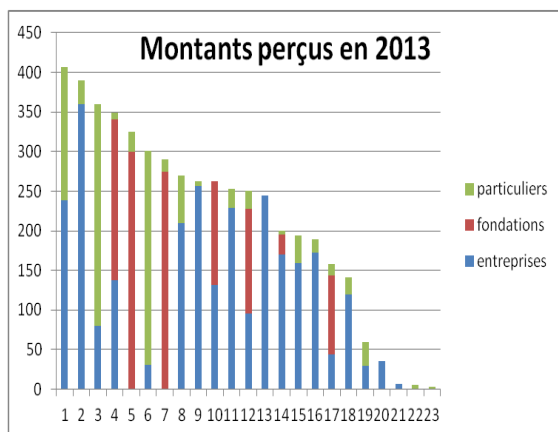


Au-delà des quelques collectes faibles, le montant perçu en 2013, avec en moyenne 216k€ par établissement, soit 25% de leur taxe d'apprentissage (906k€) ou 1% de leur budget, ne distingue pas de sous-ensembles cohérents. La répartition de leurs ressources budgétaires est très diversifiée. Les ressources provenant du mécénat affectées au budget ne sont pas significatives.



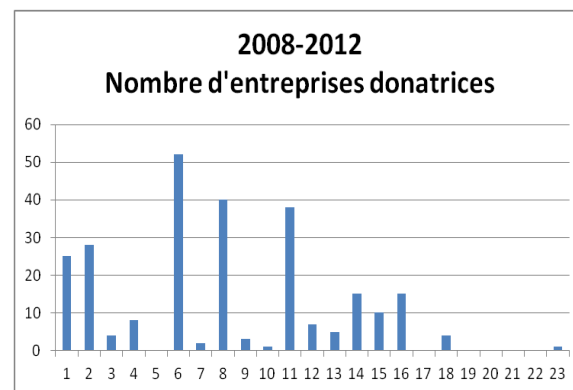
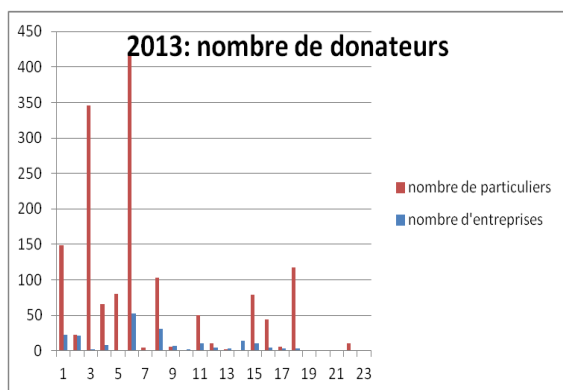
Une sollicitation de tous les types de donateurs, les entreprises versant 55% de la collecte

En moyenne, 55% des dons proviennent des entreprises (118k€/216k€), 20% des particuliers (44k€/216k€), et 25% de fondations non d'entreprises (51k€/216k€). Avec 6 établissements collectant plus de 100k€ en 2013, la collecte auprès des fondations non d'entreprises se distingue assez nettement de l'observation du groupe des 13 établissements les plus actifs. Elle peut être le signe d'une approche ciblée efficace qui mériterait d'être approfondie.



Une connaissance précise des dons et des donateurs...

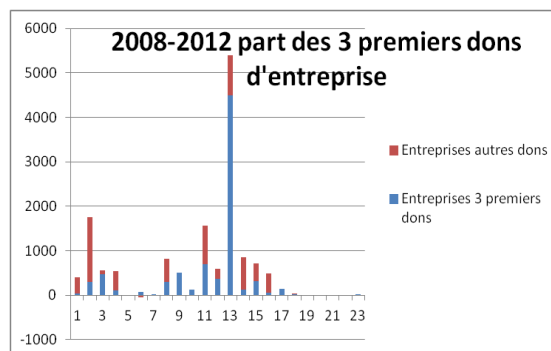
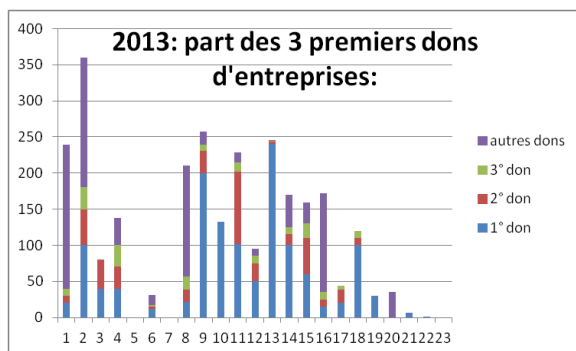
Les réponses apportées par les établissements laissent préjuger d'un suivi attentif des dons et des donateurs, préalable indispensable aux actions de reconnaissance et de fidélisation.



Une collecte dépendant souvent de quelques grands dons d'entreprises ou de fondations...

Le nombre d'entreprises donatrices est très variable d'un établissement à l'autre, ce qui dénote deux modes de collecte à leur égard :

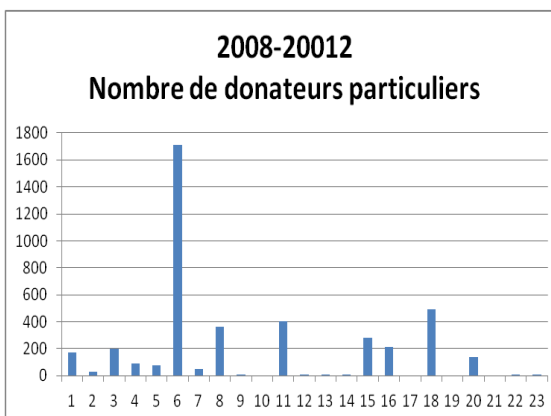
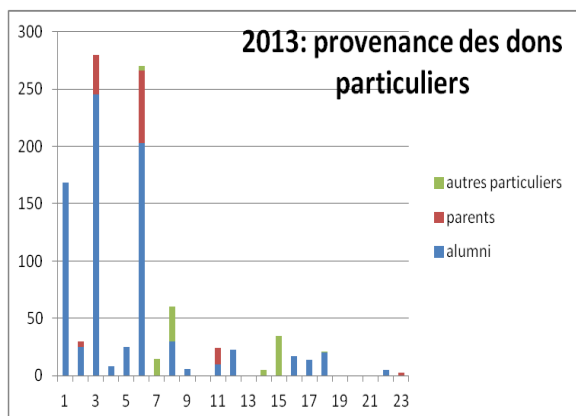
- Une collecte partenariale, conduisant à des dons importants mais moins nombreux, probablement liés à des projets précis de type chaires ou autres, ce qui paraît être le cas de la moitié des établissements ; 7 établissements ont ainsi perçu un don compris entre 100 et 240k€, leurs 3 premiers dons représentant plus de 95% des dons d'entreprises pour 6 d'entre eux.
- Une collecte de soutien général, les entreprises étant sollicitées sans ciblage particulier.



... avec un plafond souvent bas des dons de particuliers

Les dons de particuliers sont d'un montant plus réduit, le plus important étant de 30k€ pour 2013. Ils proviennent pour 75% des alumni.

Certains établissements démontrent une belle capacité de mobilisation, avec un nombre élevé de donateurs tant sur 2008-2012 qu'en 2013.



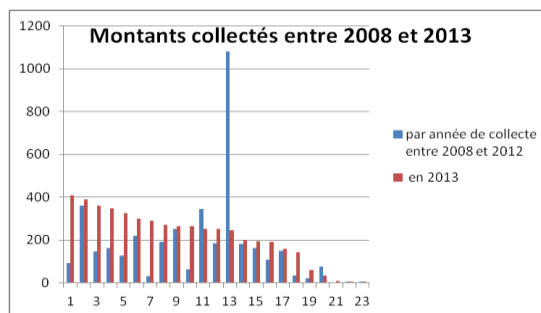
Une collecte majoritairement mais non unanimement croissante.

Globalement la collecte 2013 est supérieure de 20% à la moyenne des montants collectés par année effective de collecte entre 2008-2012.

Son interprétation ne peut se faire que par établissement.

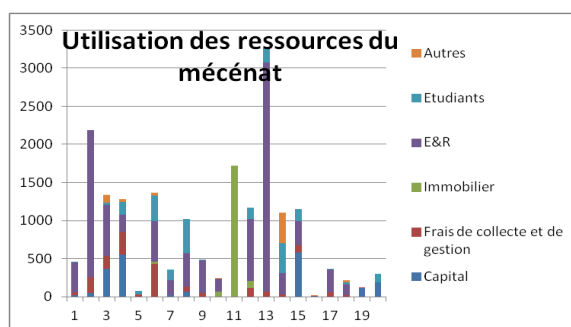
Elle met en évidence les ruptures conjoncturelles que peuvent entraîner des dons importants, mais aussi les dynamiques de croissance, les stagnations, voire les inversions.

Sur les 18 établissements ayant collecté plus de 100k€ en 2013, on note 2 baisses dont l'une très significative, 11 ayant un accroissement supérieur à 30%, dont 7 ayant plus que doublé, et 4 quasi stables.



Une utilisation des ressources collectées elle aussi majoritairement tournée vers l'enseignement et la recherche ainsi que vers les étudiants.

Les ressources tirées du mécénat sont affectées à 60% à l'enseignement et la recherche, 14% aux étudiants, 12% à l'immobilier (du à un établissement qui y consacre toutes ses ressources), et 4% à des finalités diverses. 10% servent à supporter les frais de gestion ou de collecte. 12% sont capitalisées ou gardées en réserve pour des besoins ultérieurs.



Un coût de collecte structurel qui incite à privilégier une approche d'investissement de long terme, notamment en termes de compétences, sur la conduite « au fil de l'eau ».

Seuls 6 des 23 établissements ont un responsable de fundraising à temps plein, 13 n'en ayant un qu'à temps partiel et 4 n'en affichant pas. Cette dernière situation n'est pas contradictoire avec des résultats de collecte honorables, le directeur ou la direction de l'établissement assumant dans les faits cette responsabilité, sous réserve que le nombre « d'affaires » à traiter reste limité.

Les établissements affichent au total 24 ETP dont 14 sont financés par les établissements et 8 par la collecte.

Les coûts de collecte fournis ne sont pas manifestement pas fiables, certains semblant exorbitants, d'autres nettement sous-dimensionnés au regard des effectifs affichés. Il apparaît cependant nettement que le coût de collecte approche 30% des montants collectés en 2013. C'est une conséquence normale d'un montant moyen collecté de 216k€ en 2013 : 60k€ paraît proche d'un coût de collecte structurel prenant en compte la réalité du coût du personnel, qu'il soit masqué ou officiel. Même la collecte au fil de l'eau a un coût, dont la réalité peut être plus conséquente qu'imaginée. 9 des 18 établissements ayant collecté plus de 100k€ en 2013 annoncent ainsi un coût de collecte allant de 28% et à 85% de leur collecte. Cette

situation est inévitable en phase d'investissement initial. Elle incite cependant à s'assurer de la qualité de cet investissement initial et à mettre en place une organisation professionnelle pour optimiser à terme les résultats de collecte.

5. Conclusion

Cette enquête de la CGE montre qu'en 2013 existait déjà en son sein une expérience appréciable en matière de fundraising, bien qu'encore souvent récente. Les 36 établissements déclarant s'y être engagés avaient perçu globalement 53,8M€, soit 3,2% de leur budget d'établissement, un niveau légèrement supérieur à l'apport de la taxe d'apprentissage. En outre, 14 établissements faisaient part de leur intention de s'engager dans le fundraising d'ici 2016.

Nul doute que la situation a aujourd'hui déjà bien évolué. Ponctuel et exploratoire, ce bilan fournira une première référence pour des enquêtes ultérieures et permettra de juger de la dynamique qui s'instaure.

L'enquête montre en parallèle une grande diversité de situation entre les établissements. Pour une part, on retrouve au niveau de la collecte la diversité intrinsèque des établissements de la CGE, qui devient majeure lorsqu'il s'agit d'analyser la pratique de fundraising d'un établissement particulier.

Mais un deuxième facteur de diversité, transverse à toutes les données chiffrées, transparaît dans l'enquête. Pour quelques établissements dont la collecte est solidement structurée et professionnalisée, nombreux sont ceux dont l'activité de fundraising est conduite « au fil de l'eau ». C'est parfois une décision délibérée au regard du potentiel estimé. Cela peut être aussi subi, faute de ressources à y investir ou de temps à consacrer.

Pourtant, les mêmes établissements font part d'une étonnante unanimité sur les conditions du succès d'une démarche de fundraising :

- Une stratégie d'établissement claire, ambitieuse et crédible avec des projets mobilisateurs et transformatifs ;
- Une mobilisation de tout l'établissement ;
- Une équipe de fundraising professionnelle disposant de moyens adaptés ;
- Une ouverture vers l'extérieur et l'implication des donateurs dans la vie de l'établissement.

C'est probablement la première question posée aux établissements au travers de cette enquête. La collecte au fil de l'eau est-elle toujours pertinente au regard des ambitions et des besoins, autant que le principe même d'une collecte soit pertinent ? Leur collecte est-elle suffisamment structurée et professionnalisée ?

Si on se réfère à l'expérience des pays où ces questions se sont posées il y a quelques décennies, les réponses génèrent collectivement une demande en compétences qui se heurte

à la faiblesse du vivier disponible : l'enquête fait part de 70 personnes, dont beaucoup à temps partiel et seulement quelques années d'expérience.

C'est certainement l'un des deux grands défis qu'une démarche collective des établissements avec la CGE pourrait contribuer à relever : faciliter la montée en puissance d'un vivier de fundraisers professionnels ayant l'expérience de l'enseignement supérieur. On peut d'ailleurs noter que les universités britanniques malgré leur antériorité et leur puissance de collecte ont publié en 2014 un rapport avec la même préoccupation.

Le deuxième défi reste de convaincre les établissements, les directions, les enseignants-chercheurs, les entreprises, les diplômés et plus largement la société française que l'enseignement supérieur est une mission d'intérêt général et qu'à ce titre, la collecte à son profit est légitime et nécessaire.

Les résultats de cette enquête, le dynamisme et l'engagement des établissements dont elle fait part ne peuvent qu'y contribuer.