

COLLECTE, LEVEE DE FONDS POUR LES ASSOCIATIONS ET LES ETABLISSEMENTS

Patrick Ténèze, Marie-André Castor, TZ CONSEIL

Patrick Ténèze : Ancien proviseur du réseau, coordonnateur de la zone Asie Pacifique, directeur de la communication à l'AEFE et inspecteur d'académie en France, je fais aujourd'hui du conseil, notamment pour les établissements du réseau. J'appartiens à l'Association Française des Fundraisers, plus de mille membres, dans le secteur caritatif depuis longtemps et en fort développement dans l'enseignement supérieur. **Le fundraising est encore peu implanté dans le domaine scolaire.**

Ma collègue, Marie-André Castor fait du fundraising dans différents secteurs et a accompagné la levée de fonds d'un établissement parisien pour un projet de rénovation de 13M€.

Définitions :

La "collecte" de fonds est la mobilisation de ressources sous forme de dons privés (particuliers, entreprises, legs) au service d'organisations et de causes d'intérêt général qui offrent des avantages fiscaux aux donateurs.

Un organisme d'intérêt général a un caractère philanthropique, éducatif, scientifique, social, humanitaire....

La "levée" de fonds recouvre généralement toutes les actions que mène une entreprise, pour faire évoluer son capital et ses investissements. Les deux ne sont pas incompatibles.

Le fundraising ou collecte de fonds existe depuis longtemps en France, au service des religions. Au 19e siècle les organisations caritatives religieuses ou laïques s'y sont investies, relayant les grands mécènes. La première opération de fundraising en France a été menée par les Apprentis d'Auteuil à la fin du 19ème siècle. Au 20e siècle, avec deux grandes guerres, on a fait appel à l'Etat et la sollicitation a disparu jusque dans les années 1960 quand le ministre de la Culture, André Malraux, a créé la Fondation de France. Depuis la collecte, (Restos du Coeur, Téléthon...) s'est répandue.

Les années 2000 ont vu l'apparition de dispositifs fiscaux montés progressivement de 1% à 60%-70% de défiscalisation des dons. Aujourd'hui, la collecte de fonds s'est professionnalisée par des expertises, nouveaux outils et canaux. La bonne volonté ne suffit plus : on perd beaucoup de temps. Le rapport d'André Ferrand de 2004 sur le financement de l'enseignement français à l'étranger faisait déjà référence à ce financement fréquent dans les écoles internationales, notamment anglo-saxonnes. Aujourd'hui encore, il reste encore trop marginal dans l'EFE.

Pour reprendre Samantha Cazebonne, un établissement français à l'étranger, c'est une identité forte, des spécificités locales à prendre en compte, des partenaires qui existent mais qu'il faut aller chercher, de nouveaux partenaires à mobiliser. Nous avons des expériences locales à valoriser, les anciens élèves qui sont un vivier incroyable si on sait aussi l'activer. L'enjeu aujourd'hui est de financer une entité qui passe du "tout subvention" au "financement par les 4 P" : Public, Parents, Privé et Philanthropie.



Marie-André Castor

La collecte ne s'improvise pas et le travail préliminaire est fondamental avant d'aller chercher les premiers dons.

Les préliminaires

1/ Etudier votre écosystème

- La typologie de l'établissement ? Sa sociologie ?
- Votre identité : d'où vous venez, quelle est votre histoire, votre ADN.
- Quelle est votre Mission? Quelle est votre vision? Quelles sont vos valeurs? Il est toujours intéressant d'avoir une personne extérieure qui puisse avoir un oeil neuf, aller rencontrer tous les intervenants et qui puisse composer votre ADN autour de ces 3 mots, Mission/Vision/Valeurs

2/ Le projet prévu

Rénovation? Projet dédié comme la numérisation de votre établissement ?

3/ Plan de financement du projet

- Vous devez être stratégique et vous positionner par rapport à la concurrence. Les familles sont sollicités sur de multiples domaines, social, médical, sportif, associatif.
- Quel type de sollicitations (gros donateurs, petits dons?)
- Quel canal fiscal ?
- Votre base de données (parents, partenaires, entreprises,...)
- Votre budget fundraising : un chargé de com pour faire tout le roulement communication, un chargé de collecte qui incarnera tout le projet, transformera en appui tout ce relationnel et appellera ou prendra des rendez-vous directs avec les donateurs.

4/ Evaluer et associer vos soutiens

La gouvernance, la direction, les enseignants, les bénévoles : voir dans quelle mesure vous allez être entourés, savoir qui a -ou pas- une culture du fundraising et les sensibiliser au projet (plaquettes, temps dédié à la collecte, événements...) pour emporter l'intérêt des collaborateurs de l'institution.

5/ Communication

- **Analyser les ressources techniques existantes et les monter en gamme** : site institutionnel, liens avec parents (app, Facebook, newsletter)
- Travailler votre définition graphique, votre site, tous les canaux possibles de communication autour du projet et de l'objectif à atteindre.
- **Mettre en exergue vos valeurs, trouver le fil conducteur d'un discours qui donne sens et évidence au don et communiquer autour. Exemple de La Rochefoucauld : toute la communication s'est construite** autour de l'histoire de l'établissement (300 ans !) et de la reconnaissance du lien des familles et des anciens avec l'établissement. Le vivier des anciens élèves n'était pas du tout associé à leur établissement et ce supplément d'âme a permis de mettre en perspective ce qui, au départ, est une sollicitation pour financer des travaux.

6/ Suivi de la collecte

- **Travailler votre base de données**, travailler les contacts, organiser les relances,
- **Créer une communication événementielle dans une dynamique** : calendrier des événements des rendez-vous pour rassembler et fédérer autour de la cause, liens avec la communauté parents et anciens.
- **Programme de reconnaissance** : mur des donateurs, beaucoup de « naming », cultiver le lien et l'importance de la fidélisation, même s'il n'y a plus de responsable de collecte.

Quelle est votre Mission?
Quelle est votre vision?
Quelles sont vos valeurs ?

Votre objectif : une « baseline », une communication dédiée pour embarquer les parents et partenaires sur une histoire vous allez raconter.



Notre première richesse,
c'est notre communauté

Notre collecte de fonds est née de l'attachement des parents à la communauté avec l'ambition d'apporter un plus aux élèves: financer des projets d'équipement, de rénovation, aider des familles en difficultés financières pour éviter les déscolarisation et aider les élèves à besoins éducatifs particuliers.

Nous avons commencé très modestement, il y a 20 ans, par un dîner dans le gymnase organisé par les parents de l'association de parents d'élèves. Très rapidement, l'association a dissocié la représentation des parents élus dans les instances de l'**activité de fundraising portée par une charity**, association caritative, même si, bien sûr, elle y participe fortement. **Ce sont des entités légales totalement indépendantes.** Cela nous permet d'avoir un message très clair vis-à-vis des parents sur "*Où va l'argent*". Chaque année, nous levons entre 150 et 200 000 livres. Depuis 2005, nous avons ainsi levé plus de 2 500 000 livres, ce qui nous a permis de financer beaucoup d'achats d'équipements, de rénovations (mais rien qui ne puisse être sur le budget de l'EGD), les jeux pour une cour de récréation, des classes mobiles, et nous avons aidé plus de 600 élèves dont les familles avaient des difficultés financières, financé des des bilans psychologiques et des AVS.

Nous avons une équipe dédiée, les trustees de la charity et des membres de l'association de parents d'élèves.

L'APE est essentielle pour nous car c'est notre lien avec les parents, elle a ses délégués, ses parents relais au primaire et c'est grâce à elle qu'on touche les parents.

Notre première richesse, c'est notre communauté, que ce soit nos bénévoles qui travaillent beaucoup - Notre campagne dure 6 mois et dans les 2 derniers mois, nos bénévoles sont quasiment à temps plein (et paient leurs places au dîner qui clôture la campagne !) - et nos parents d'élèves qui peuvent nous aider de façon plus ponctuelle, bien sûr par un don direct, parfois gros, mais **nous essayons aussi de toucher un maximum de parents** parce que les petites rivières font les grands fleuves et parce qu'il y a un côté fédérateur extrêmement important que chaque parent, quel que soit son niveau de revenu, puisse participer à la campagne.

Ils peuvent aussi nous donner des lots, nous organisons des ventes aux enchères et une grande tombola pour laquelle nous avons en général entre 100 et 150 lots, de très gros lots (sacs de marque, bijoux, très beaux voyages,...) mais aussi des vouchers pour un brushing dans le quartier ou un dîner dans un restaurant. Les parents peuvent nous aider beaucoup ainsi, en démarchant dans le quartier ou en faisant jouer leurs contacts. Nous insistons sur l'importance du bouche-à-oreille, parler de cette campagne, cela suscite des idées et de l'audace. Il ne faut pas réduire l'importance de toutes les contributions. Pour la tombola, nous vendons 4000 tickets à 5 livres le ticket, tous les parents peuvent y participer.

La troisième façon de nous aider est de participer au dîner de gala qui clôture cette grande campagne. Nous avons deux tarifs, des places privées pour les parents d'élèves et des tables corporate, plus chères. Le soutien des "Corporates" est essentiel. Ils peuvent faire de gros dons mais ils viennent aussi assister au dîner, c'est un dîner de prestige dans des clubs ou de très grands hôtels, réunissant près de 500 personnes et nous invitons bien évidemment, l'ambassadeur, le conseiller culturel, le consul, les membres de la direction du lycée - ce sont des personnes très importantes pour nos parents d'élèves.

L'équipe de fundraising qui travaille plus de 6 mois sur la campagne a deux rôles principaux :

- ▶ Animer, communiquer, solliciter les entreprises et les parents d'élèves pour les associer - "les embarquer"- c'est un énorme travail piloté par l'équipe fundraising pour toucher tout le monde, et elle s'appuie beaucoup sur les délégués de l'APL.
- ▶ S'occuper de l'événementiel, la logistique et l'organisation du dîner.

Quelques remarques pour que cette campagne fonctionne

La légitimité de l'association de parents d'élèves et ses relations avec la direction. C'est fondamental. S'il n'y a pas de très bonnes relations, ou s'il y a des tensions, c'est un frein à la bonne volonté de tous. Le fundraising est sans doute plus facile à l'étranger, le sentiment de cohésion de la communauté parentale autour de l'établissement est fort, il y a de la solidarité, les parents sont attachés à l'établissement mais aussi à sa mixité sociale et ce qui fait son identité depuis si longtemps. **Nous insistons beaucoup auprès de la direction pour qu'elle respecte et soutienne le rôle des parents et de l'association dans le fundraising.**

Cette Charity travaille à Londres dans le cadre d'un EGD, les dons que le Charity fait à l'EGD sont validés à chaque fois par le conseil d'administration de l'AEFE qui doit les approuver.

Louis Sarrazin : il existe aussi un nouveau dispositif le "Stafe" qui remplace la réserve parlementaire et peut aider les écoles ou les projets montés par les APE. A Ljubljana nous avons pu financer l'aire de jeu des enfants. Etant donné qu'il touche des enfants français, il est facilement validé par la commission nationale.





Frédéric de la Broderie :

Comment financer des établissements en vue d'une pérennisation du modèle économique ?

C'est un travail de fondation

Exemple de la levée de fonds à Londres

Elle a débuté il y a 10 ans autour de deux objectifs consécutifs, le premier était la création du Collège Français Bilingue de Londres qui a mobilisé les énergies de 2009 à 2011. Ouverte en 2011, c'est une école maternelle, primaire et collège de 700 élèves, Le budget était de 25 millions de livres et sur ces 25 millions, nous avons levé 4 millions de livres essentiellement auprès des institutionnels, donc pas des parents ni des entreprises. Dans la continuité de l'ouverture du CFBL, nous avons été impliqués dans une levée de fonds de 50 millions de livres liée à la création du Lycée International Winston Churchill de Londres qui a mobilisé les énergies de 2012-2013 jusqu'à son ouverture en 2015. Nous avons levé 10 millions de livres.

Deux points :

- ▶ **Ces deux objectifs étaient fédérateurs** et de taille conséquente.
 - ▶ **L'écosystème était favorable**, un vrai partenariat s'est mis en place avec un ambassadeur très actif, Maurice Bordemontagne, qui a cristallisé les énergies entre le secteur public (le Ministère de l'Education Nationale et Bercy pour la garantie de l'Etat. Cela ne fait partie de la levée de fonds mais du financement du projet), le secteur privé qui s'est mobilisé avec les entreprises; essentiellement, la levée de fonds était institutionnelle; et enfin une fondation, le "French Education Charitable Trust", qui avait comme vocation d'acheter l'immobilier et le financer.
- Pour des projets de cette envergure, les comités de gestion ne se sentaient pas équipés à porter des risques aussi importants, d'un total de 70 millions de livres. Il a été décidé de séparer l'entité qui porterait les emprunts et ferait la levée de fonds, le "French Education Charitable Trust", propriétaire des murs des deux établissements, et créer des "Charities", (des fondations), qui allaient gérer les établissements avec des comités de gestion très distincts, des "OPCO" (Operational Company). Les établissements CFBL et Churchill sont donc bien gérés par des conseils d'administration où siègent des parents, mais la gouvernance inclut des représentants du secteur privé qui représentent les donateurs.

Le contexte était porteur, une demande extrêmement forte d'enseignement, ce qui donne autant de leviers auprès des sociétés car vous apportez une solution de scolarisation à leur service mobilité internationale; ensuite, parce qu'en fonction du pays, les modalités de donations aux fondations peuvent être intéressantes financièrement.

De cette expérience à Londres, nous avons tiré quelques leçons.

- **Un objectif consensuel et contextualisé** : il faut une volonté commune de différentes parties, les parents, les professeurs, l'établissement, les entreprises avec le soutien de l'ambassade.
- **Une structure juridique**. Il faut un minimum de moyens pour monter la structure juridique et fiscale qui va vous permettre d'accélérer le processus.
- **Une équipe dédiée**, à la fois de la bonne volonté et des compétences. Il faut des personnes dans la communauté (professeurs, parents, anciens, entreprises) mais aussi des professionnels pour savoir dépasser des effets de seuils, et ce service se paie.
- **Construire un projet de levée de fonds à moyen terme**, sur deux ou trois ans, même si le besoin est immédiat. Généralement avec un individuel il faut l'avoir « pitcher » 7 ans avant qu'il fasse sa première donation. Les gens qui ont donné aujourd'hui donneront plus et les gens qui ont donné seront eux mêmes des ambassadeurs auprès d'autres personnes, donc même si vous avez des impératifs de contraintes, il faut être patients.
- **Un lien fort avec le secteur privé** : Il faut dédier beaucoup de temps "avant" parce que la période "pendant" - quand vous allez voir les sociétés- passe très vite
- **Le suivi est important**, car une fois que des sociétés ou individus donnent, il faut continuer à les tenir informés, impliqués dans le projet et savoir les remercier. Il faut créer des événements prétextes pour continuer à maintenir cette relation, même un an après.
- **Enfin, ce financement par la levée de fonds ne peut être que complémentaire**, parce que lever 15 millions de livres en 6 ans, c'est très bien, mais ce n'est que 20% du total. La levée de fonds est une partie essentielle mais complémentaire d'une réflexion plus globale.

Il faut penser un modèle économique qui passe par une multitude de financements pour boucler le tour de table financier du projet.

Laurent Batut : L'immobilier est la partie la plus difficile.

D'autres projets peuvent être financés à 100% par la collecte de fonds. Mais, pour les projets de développement d'établissements, qui cherchent un nouveau souffle, qui sont déjà dans une dynamique puissante et cherchent des financements pour s'étendre, la levée de fonds ne suffit pas.

- **Constituer des réserves** : Les ressources d'un établissement sont essentiellement les frais de scolarité, levier à étudier avec beaucoup de précautions car il dépend de la sociologie des familles et de l'endroit où vous vous situez. Mais un projet se prépare avec la constitution de réserves. Si l'on prend l'exemple de beaucoup d'écoles internationales et américaines, les frais de première inscription sont conséquents. C'est une levée de fonds auprès des familles. Si c'est une tradition nationale, profitez en, c'est une contribution volontaire et installée.
- **Autres leviers** : augmenter les **frais nominaux de scolarité, augmenter les élèves, diversifier la population**. Ce n'est pas facile partout, mais dans certains pays, on peut s'ouvrir en mettant en place d'autres cursus (parfois compliqué avec l'homologation). C'est important de s'ouvrir à d'autres populations qui ont d'autres traditions et qui peuvent faire de la collecte de fonds aussi pour l'ensemble de l'établissement.

Il y a le refinancement, la restructuration de la dette, la renégociation des prêts. C'est un levier intéressant en complément de la levée de fonds pour dégager des marges de manoeuvre.

- **Tous les services complémentaires aux familles :** garderie, camps de vacances, les activités extrascolaires.
- **La valorisation des locaux :** Vos locaux sont vides le soir, trois mois de l'année et suivant les calendriers scolaires, ils peuvent être loués à d'autres institutions. Il y a des synergies possibles avec des Alliances Françaises, des cours du soir, même si cela représente une goutte d'eau sur le budget, c'est un service que vous rendez, la possibilité de créer un réseau et toucher d'autres populations. **Les gros projets se financent par une multitude de canaux et le réseau, l'intégration dans son environnement, permettent de développer une capacité de financement à moyen et long terme.**



QUESTIONS

Q/ Julie Fèvre, Lycée français de Madrid : Qu'en est-il de la RGPD et le respect des données personnelles de la base de données de parents ? Y a-t-il des points de frictions? Nous, APE, nous heurtons beaucoup à cet argument.

Virginie Royer : Au lycée Charles de Gaulle, le formulaire d'inscription contient une case que les parents cochent, par laquelle ils acceptent de recevoir l'information de l'association, ou des charités. Le lycée nous donne ce fichier qui nous permet de contacter les parents. Nous avons revu avec un avocat toute notre politique de respect de la vie privée et nous l'avons envoyée à toute notre base de données de donateurs au moment où la RGPD est passée. On fait bien sûr très attention quand nos donateurs ne veulent pas être connus.

Frédéric de la Borderie : C'est essentiellement une question de préparation. Ne pas hésiter à s'adjoindre un conseil légal. Cela se gère, la RGPD est un changement de réglementation important mais professionnalise les usages.

Virginie Royer : Dans la RGPD la notion d'intérêt pour la personne est importante. Nous touchons essentiellement la communauté parentale et relient notre campagne à leur intérêt puisqu'ils sont parents dans l'école. Comme je le disais, on travaille beaucoup avec le bouche à oreille. Les parents se parlent, s'envoient des mails, vont se parler à l'entrée de l'école mais nous faisons attention de ne pas contacter les gens dont on n'a pas eu les adresses de façon normalisée. Il faut bien s'assurer qu'ils ont accepté de nous donner leurs coordonnées.

Q/ Olivier Bastet, Lycée Saint-Exupéry, Santiago : Le projet immobilier de votre lycée était de 15 millions d'euros. Quel montant avez-vous levé et en combien de temps?

Marie-Andrée Castor : Nous avons levé 1.6 M€ en 3 ans ce qui est un très bon chiffre, en organisant un dîner de gala, en montant sur une année l'événement du tricentenaire et nous avons multiplié les types de dons et les approches. Approche marketing, "les 200 dons à 1000€", pour le lancement de la construction de l'escalier de sécurité, et terminé la collecte par l'approche "grands donateurs" sur 18 mois autour d'un fichier extrêmement restreint. Le contexte était extrêmement favorable et la collecte a été une réussite par le montant et la rapidité. Ce qui signifie que tout le travail préliminaire "Missions, Vision, Valeurs" et le rendu de "Quel est votre établissement?" a été entendu. À titre personnel, j'aurais préféré que 90% des parents donnent parce que cela aurait montré que 90% des parents adhéraient au projet mais ils ont donné par différents biais, par la participation à un dîner. C'est l'esprit que vous souhaitez donner à une collecte, c'est aussi la réussite de ce rendez-vous qu'on doit créer sur le long terme.

Q/ Amine Benanni Dos, Lycée Paul Valéry, Meknès : Nous avons fait à Meknès une opération similaire, dans le cadre d'une association, la Caisse de l'École, fédératrice d'un ensemble d'associations. On a pu récolter des fonds, pour louer les manuels scolaires au niveau du primaire, apporter de l'aide aux parents en difficulté et aider les enfants à besoins particuliers, et nous avons fait également un don au niveau de l'AEFE sur trois années successives.

Virginie Royer : il ne faut vraiment pas avoir peur de démarrer modestement, une tombola, une fête d'école, expliquer pourquoi on veut lever de l'argent et essayer de fédérer. Même si la somme n'est pas énorme, au fur et à mesure des rendez-vous annuels, cela devient un élément que les parents attendent, ils donnent eux-mêmes des idées et, petit à petit, la levée de fonds s'organise et grossit.