

# N°1 - DIRECTEUR DU DÉVELOPPEMENT (DES RESSOURCES)

DIRECTEUR/RESPONSABLE DU DÉVELOPPEMENT,  
DIRECTEUR DU DÉVELOPPEMENT ET DES RELATIONS BIENFAITEURS,  
DIRECTEUR DE LA COLLECTE DE FOND,  
DIRECTEUR DE LA COMMUNICATION ET DU DÉVELOPPEMENT,  
DIRECTRICE MARKETING EN CHARGE DE LA COLLECTE DE FONDS,  
RESPONSABLE DU *FUNDRAISING*

**Le directeur du développement (des ressources) définit et pilote la stratégie globale de collecte de fonds. Il définit les modalités de sa mise en œuvre, les moyens nécessaires et les objectifs à atteindre et veille à ce que la stratégie et les outils mis en œuvre soit en adéquation avec les valeurs et objectifs de l'organisation.**



Cadre confirmé : entre 60 et 100 K€.

Les fourchettes de rémunération sont données à titre indicatif.

Le niveau pratiqué dépend du nombre d'années d'expérience, du niveau de responsabilité occupé (taille de l'équipe encadrée notamment), de la taille de l'organisation. Elle dépend également sensiblement du domaine de l'organisation (culture, enseignement supérieur, caritatif, environnement, santé) et de la politique salariale de chaque OSBL.

## Qui recrute ?

■ Organisme sans but lucratif (OSBL) : toute structure d'intérêt général susceptible de recevoir des dons des particuliers ou d'entreprises (organismes de solidarité, établissements d'enseignement supérieur et de recherche, établissements culturels). Ces postes sont également en développement dans le secteur hospitalier et dans les collectivités territoriales du fait de la réduction des financements publics.

## Rattachement hiérarchique

■ Directeur Général de l'OSBL  
■ Secrétaire général de l'OSBL  
■ Le Directeur du développement (des ressources) est le plus souvent rattaché au Directeur Général et est membre du Comité Exécutif.

Le positionnement stratégique du poste dans l'organisation de l'OSBL est primordial afin d'être au cœur de la stratégie et de sensibiliser en permanence la direction générale à la problématique.

## Relations fonctionnelles

### En interne :

■ Directeur Général et Secrétariat général  
■ Présidence de l'OSBL et Conseil d'Administration  
■ Direction de la communication (relations de presse...)  
■ Directions opérationnelles (selon les organisations : direction de la recherche, chercheurs ou responsables d'unité de recherche, direction de la fabrication...)  
■ Toutes les autres directions internes (Direction administrative

et financière et du contrôle de gestion, des ressources humaines, de la logistique...)

■ L'équipe de levée de fonds qu'il encadre

### En externe :

■ Donateurs, entreprises mécènes ou donateurs potentiels  
■ « Ambassadeurs », bénévoles de l'OSBL  
■ Prestataires (agences de conseil, de communication...)  
■ Direction du développement des ressources d'autres OSBL

## ■ LE POSTE

### Activités principales

#### De l'action de l'OSBL à la stratégie de développement des ressources

- Traduire la stratégie globale de l'OSBL (ses orientations et ses choix stratégiques d'actions, les besoins de financements qui en découlent) en stratégie de collecte de fonds : définir les objectifs globaux de la collecte, le plan de développement à court, moyen et long terme.
- Négocier en interne auprès des décideurs de l'OSBL les moyens nécessaires (matériels, financiers, humains) pour la bonne réalisation de la collecte de fond.
- Sensibiliser la direction et l'ensemble des acteurs de l'OSBL à la démarche de levée de fonds, les informer des besoins, des contraintes, des principes fondamentaux inhérents à la démarche de collecte de fond.
- Mobiliser tous les acteurs de l'OSBL qui peuvent contribuer ou favoriser la réussite des actions de levée de fonds (direction, présidence, « ambassadeurs », bénévoles...).
- En tant que membre du comité exécutif de l'organisation, participer aux choix stratégiques de celle-ci, aux réunions et échanges qui incombent à cette fonction.

#### Définition de la stratégie de collecte

- Décliner avec l'équipe de *fundraisers* (collecteurs de fonds) et selon l'organisation interne du département, la stratégie de collecte par cible et dans le temps.
- Définir avec l'équipe ou valider les propositions de *plannings* (de campagnes ou d'opérations de collectes), d'objectifs, de moyens nécessaires, d'indicateurs de suivi et de résultats.
- Défendre auprès des décideurs de l'OSBL (Direction, Présidence, comité exécutif notamment) les choix stratégiques et projets afin d'obtenir les moyens de leur réalisation ou le soutien des acteurs clés.
- Définir la stratégie de fidélisation, les contreparties et le programme de reconnaissance des donateurs afin d'assurer un suivi relationnel de qualité.

#### Déclinaison de la stratégie de collecte

- Définir et mettre en place les outils de reporting et indicateurs de performance visant à piloter la stratégie.
- Contrôler le bon avancement du travail et des objectifs et savoir les réorienter si nécessaire.
- Suivre les indicateurs d'avancement, de dépenses et de recettes (dons), les reporter et les expliquer à la direction.

- Veiller à l'exécution budgétaire, à la bonne allocation de moyens, dans le respect des engagements budgétaires.
- Mobiliser les partenaires internes pour la bonne réalisation des actions de collecte ou campagnes.
- Participer si nécessaire aux événements de collectes notamment auprès des grands donateurs ou des entreprises afin d'appuyer la démarche du responsable en charge de l'action auprès des donateurs ou donateurs potentiels.

#### Management de l'équipe de collecte de fonds

- Soutenir le travail de l'équipe par un apport stratégique et méthodologique, en encourageant et soutenant les innovations dans les campagnes par exemple.
- Etre une ressource, un conseil, un arbitre en cas de doute, de retard ou de difficulté.
- Favoriser les échanges et la communication au sein de son équipe.
- Prendre en charge les aspects de gestion des ressources humaines : recrutement, entretiens annuels d'évaluation, relations avec le service de ressources humaines...
- Contribuer à la montée en compétences des membres de l'équipe, en les appuyant, en les informant, en les formant le cas échéant, en leur accordant si nécessaire l'autonomie requise pour favoriser l'innovation.

#### Veille : s'informer pour innover

- Se tenir informé des actions des autres organisations et de l'actualité pour optimiser la réalisation des campagnes ou événements de collectes de son organisme (pouvoir décaler une opération de collecte lorsque l'actualité nécessite par ailleurs la générosité pour une cause urgente...).
- Se tenir informé des nouvelles techniques de levée de fonds – qui émanent souvent de pays anglo-saxons – afin d'être en mesure d'insuffler l'innovation.

### Activités éventuelles

Représentant l'OSBL auprès des donateurs notamment, le Directeur du développement (des ressources) participe aux manifestations et événements notamment organisés par l'OSBL afin d'entretenir le réseau des contacts.

Il peut être amené à communiquer et à être le porte parole de son organisation dans la cadre d'évènements de collectes.

Selon la taille de son équipe, le directeur du développement (des ressources) peut être amené à se substituer à un membre de son équipe ou à l'accompagner dans son travail.

# (DES RESSOURCES)

## ■ LE PROFIL

### Diplômes requis

- Niveau Bac +5
- Les disciplines de formations sont variées et ouvertes. L'accès est notamment possible pour les diplômés de :
- Masters en gestion et organisation, management, marketing, commercial, sciences po, sciences économiques.
  - Ecole de management.
  - MBA ou formations spécialisées aux Etats-Unis ou Canada.

### Durée d'expérience

Plusieurs années d'expériences professionnelles (7 à 10 ans en moyenne) sont nécessaires pour ce poste à responsabilité.

Une première expérience en OSBL ou en agence sur un poste de levée de fond est indispensable.

### Compétences techniques

- Maîtrise des techniques d'organisation et de gestion de projet.
- Maîtrise des techniques de gestion d'équipe.
- Très bonne connaissance de l'organisation et de son environnement pour mener une stratégie de collecte en lien avec les valeurs et les causes défendues par l'organisme.
- Connaissance des techniques de marketing et de communication appliquées à la levée de fonds pour suppléer, conseiller et soutenir les membres de l'équipe (connaître les différentes étapes de fabrication d'un message, le fonctionnement d'une base de données, les outils de réalisation d'une campagne...).
- Connaissances financières pour l'établissement et le suivi des budgets.
- Grande aisance avec les chiffres pour savoir s'y plonger et les analyser.
- Forte capacité d'analyse et de synthèse afin de suivre de façon transversale les réalisations de l'équipe et de les orienter.
- Maturité professionnelle pour pouvoir évaluer les prises de risques, pour fixer des objectifs réalistes, pour se lancer dans l'innovation.
- L'anglais est nécessaire pour se maintenir informé dans un milieu professionnel fortement international (documentation en anglais).

### Traits de personnalité

- Qualités relationnelles et empathie, qualités d'écoutes et disponibilité pour favoriser la cohésion.
- Diplomatie, adaptabilité, sens du consensus pour favoriser l'adhésion.
- Capacité de décision et sang froid pour agir sans précipitation, donner le cap, suivre, arbitrer et choisir.
- Pédagogie, capacité d'explicitation ses choix à l'ensemble des interlocuteurs.
- Rigueur et exigence (dans la gestion des budgets, la validation des contenus des opérations de collectes, le *reporting* attendus par exemple).

## ■ LA MOBILITÉ ASCENDANTE ET TRANSVERSALE

### Postes précédents

- Postes opérationnels de levée de fonds (Responsable Grands Donateurs, Responsable partenariat entreprise)
- Directeur conseil en agence
- Directeur général d'agence

Une expérience dans l'encadrement est nécessaire pour accéder au poste de directeur du développement (des ressources).

### Évolutions professionnelles

- Directeur général d'OSBL
- Directeur du développement (des ressources) et de la communication
- Directeur de la communication
- Directeur du marketing dans le secteur marchand
- Directeur du développement (des ressources) dans une structure de taille plus importante ou avec un encadrement d'équipe plus important
- Délégué général de Fondation, de Fondation familiale ou de Fondation d'entreprise

Des passages sont possibles entre OSBL de secteurs différents (caritatif, enseignement supérieur, santé, culture, recherche).

## Exemple d'offre

### ■ Directeur de la Collecte de Fonds Privés H/F

65 K€ à 72 K€/an

Organisation humanitaire présente dans 35 pays, recrute son DIRECTEUR DE LA COLLECTE DE FONDS PRIVÉS H/F. L'indépendance financière de l'organisation est un élément indissociable de son indépendance d'action. Cette indépendance financière repose essentiellement sur le support des donateurs privés et sur la confiance qu'ils accordent à l'association.

La mission du directeur de la collecte de fonds est d'élaborer et de mettre en œuvre la stratégie de collecte de fonds privés permettant de faire face à ses besoins financiers et de garantir l'indépendance de son action. La stratégie proposée doit permettre de sensibiliser les donateurs à la mission sociale, afin qu'ils puissent s'engager à la soutenir en toute connaissance de cause, et dans la durée. Il développe l'ensemble des axes de la collecte de fonds (marketing direct, legs, partenariats, grands donateurs,...), en s'assurant de leur cohérence et complémentarité, et de leur potentiel de croissance. Il s'assure de la compatibilité de la stratégie de collecte de fonds avec les enjeux et la forme de la communication auprès du public. Membre du comité de direction, prend une part active dans l'élaboration du plan annuel et des politiques du mouvement international (19 entités nationales), représente auprès de certaines instances associatives et auprès du public pour tous sujets relatifs à la collecte de fonds. Il est responsable de l'organisation, de la gestion des équipes, des aspects administratifs et du budget du département, de proposer les investissements et d'élaborer les prévisions de ressources privées de l'association. Il prend une part active dans le développement des relations et des politiques liées à la collecte de fonds, avec les autres sections. Il s'assure de la rigueur et du professionnalisme de l'ensemble des activités liées à la relation avec les donateurs (fulfillment, gestion de la base de données et suivi des dons, relations directes avec les donateurs), et garantit la transparence des relations contractuelles avec les fournisseurs.

Expérience et diplômes demandés : Dix ans d'expérience dans ce type de poste. Connaissance du milieu associatif et/ou forte motivation pour la mission sociale de l'Association. Aptitude à transformer une stratégie en action. Forte capacité d'analyse et de synthèse, grande ouverture d'esprit. Excellent relationnel, facultés d'adaptation à tous types d'interlocuteurs, très à l'aise dans les présentations en public. Fortes capacités managériales, capacités à valoriser et à faire progresser ses collaborateurs. Anglais courant impératif. Parfaite maîtrise des outils bureautiques (Microsoft pack office).

Source : APEC

## Exemple d'offre

### ■ Directeur/Directrice du développement H/F

Institution privée à but non lucratif, l'organisme a pour mission de rassembler à Paris le meilleur des pratiques médicales françaises et américaines.

Membre du comité de direction, vous rapportez au directeur général, au président du comité de développement et aux présidents de la campagne majeure de levée de fonds. Bénéficiant de la double culture franco-américaine et parfaitement bilingue, vous aurez pour principales missions de :

- développer et appliquer les stratégies de collecte de fonds pour la campagne annuelle, la campagne majeure et les dons planifiés auprès des donateurs particuliers, fondations et entreprises,

- développer et maintenir d'excellentes relations avec nos principaux administrateurs, partenaires, grands donateurs, ainsi qu'avec les dirigeants de notre fondation américaine,

- diriger les activités de développement de l'organisation, ainsi qu'une équipe de 4 personnes.

De formation Bac +5, une expérience réussie d'au moins cinq ans dans un poste aux responsabilités similaires, une capacité à travailler dans une organisation complexe, en interaction avec les principaux acteurs de l'institution, d'excellentes capacités en communication et une grande aisance relationnelle une expérience professionnelle aux Etats-Unis seraient appréciées.

Source : AFF

# (DES RESSOURCES)

## ■ TÉMOIGNAGES

■ Hélène Bongrain

**Directrice du développement des ressources – Institut Curie**

**« Je suis le garant de la capacité de l'organisation à développer au mieux ses ressources privées, en faisant mieux connaître à tous les niveaux mon champ d'activité, ses enjeux et ses contraintes »**

Diplômée d'HEC Paris en 1980 et d'un MBA de « *Nonprofit management* » (gestion à but non lucratif) aux Etats-Unis, Hélène Bongrain a travaillé pendant 12 ans dans le secteur marchand en communication et marketing avant d'opter en 1994 pour la collecte de fonds. Ce choix correspondait au sens qu'elle voulait donner à son parcours professionnel, à une période où ce milieu était peu développé en France. Elle a tout d'abord commencé au Centre Français de Protection de l'Enfance, puis elle a rejoint le CCFD – Terre solidaire où elle a occupé le poste de directeur relations donateurs et grand public. En 2006, elle est devenue directrice du développement des ressources à la Fondation Abbé Pierre et occupe aujourd'hui le même poste à l'Institut Curie depuis mars 2011.

Elle assimile son rôle actuel à celui en externe d'un « *ambassadeur* » auprès des donateurs, afin d'expliquer et justifier les besoins de son organisation et de sa cause. Il s'agit de faire en sorte que toutes les conditions soient réunies pour *in fine* accroître les ressources de l'organisme. « *En interne, je participe aux arbitrages budgétaires et aux allocations de moyens et, à ce titre, je suis le garant de la capacité de l'organisation à développer ses ressources privées à tous les niveaux* ». Au-delà de cet aspect, elle dirige une équipe, avec un management qui doit nécessairement tenir compte des spécificités du milieu associatif. « *Le management est peut-être plus difficile dans le non profit que dans le secteur marchand car les gens ont une part d'engagement et leurs motivations sont plus complexes. C'est un management où le consensus est très développé, beaucoup plus que dans le privé : il faut savoir expliquer et défendre ses choix* ».

Pour bien mener ses missions, elle estime que, vis-à-vis de ses collaborateurs, il est nécessaire d'avoir une bonne connaissance des fondamentaux utilisés dans le *fundraising* (levée de fonds), ou à minima dans l'une de ses composantes. « *Le directeur du développement des ressources doit apporter de la valeur ajoutée et de l'expertise à son équipe, savoir se suppléer aux membres de l'équipe en cas d'absence* ». Elle conseille ainsi de connaître et de maîtriser les techniques de marketing et de communication appliquées. « *Un profil de contrôleur de gestion ou de finance n'est pas le plus*

*adapté. Il faut savoir comment on se sert des études marketing, connaître les techniques qui rendent un message efficace, les règles de base en communication ou encore les techniques d'analyse statistique et celles relatives au marketing direct.* » De plus, une solide expérience acquise dans le métier lui semble nécessaire, car elle permet de dégager une plus value auprès des autres membres de l'équipe. « *Avec l'expérience, on a une vraie valeur ajoutée, on sait repérer les tendances et projets porteurs, anticiper les problèmes et les résoudre, on a une certaine capacité d'innovation et on voit le détail qui fera toute la différence* ». Mais le plus important, c'est d'avoir cette capacité à écouter les autres. « *Il faut être dans l'empathie, savoir écouter son équipe et les donateurs ; savoir se mettre en retrait et être ainsi porteur d'une posture de la générosité* ».

Depuis le début des années 2000, elle constate que la concurrence entre les organismes à but non lucratif est de plus en plus forte et que la montée en compétences a accru considérablement la qualité des actions et messages. On se dirige de son point de vue vers une importance plus grande accordée au sens et à l'interaction avec ses différents publics. « *Il faut être plus pro-actif, donner du sens autour de l'organisation et de la cause que l'on défend. On est aussi dans l'ère d'une relation donateur plus participative et interactive avec plus d'échanges mais aussi d'exigence de la part du donateur* ».

■ Frédérique Chegaray

**Directrice marketing en charge de la collecte de fonds auprès des particuliers – WWF France**

**« Ma mission est d'augmenter la part de voix de notre Fondation auprès du public et faire ainsi en sorte que la protection de la biodiversité et de la planète fasse partie des préoccupations du plus grand nombre »**

Après un master de sciences économiques à Paris, Frédérique Chegaray a obtenu un MBA option finance et affaires internationales aux Etats-Unis. Durant plus de 13 ans, elle a exercé son métier en agences, où elle accompagnait à la fois des marques du domaine lucratif et des clients du secteur caritatif en tant que directeur conseil. Depuis mai 2009, elle a rejoint la Fondation WWF au poste de directrice marketing. Sa mission consiste à développer les dons en provenance des particuliers qui aideront l'organisation à arrêter la dégradation de l'environnement dans le monde et construire un avenir où les êtres humains pourront vivre en harmonie avec la nature. Et pour ce faire, elle est appuyée par une équipe de 10 personnes.