

LES PARTICULIERS COMME NOUVEAUX FINANCEURS DURABLES DES ASSOCIATIONS :

ADAPTER SES OUTILS MARKETING POUR MOBILISER ET RÉSISTER À LA CONCURRENCE



Master 2 Économie et Gestion Publique, spécialité Analyse de Projets et Développement Durable

Mémoire présenté par **Mme. Aliénor PUYO**

Soutenance du 16 octobre 2017

Membres du jury :

M. Nicolas PERRIN, Directeur associé chez PHENIX et professeur associé à l'université de Rennes 1

M. Simon CORNÉE, Maître de conférences à l'université de Rennes 1 et chercheur au CREM, CNRS

Sommaire détaillé

Introduction générale.....	8
Partie I : Faire face aux baisses du financement public en s'orientant vers la générosité des particuliers.....	10
Chapitre 1 : Le secteur associatif en pleine mutation.....	11
Section I : Les associations en France : un tissu dense et hétérogène.....	12
1. Grandes disparités entre les associations	12
2. Vers une dualisation du secteur associatif ?	13
Section II : Le modèle socio-économique des associations.....	15
1. Les différentes sources de financement des associations	16
2. Évolutions du financement des associations entre 2005 et 2011.....	17
Section III : La baisse des financements publics et son impact sur le tiers secteur	19
1. La restructuration du secteur associatif français depuis les années 1990 et l'accélération de la privatisation de financement suite à la crise de 2008.....	19
2. Vers une convergence des modèles associatifs en Europe ?	21
Chapitre 2 : Le marché du don en France	26
Section I : État des lieux de la collecte de dons en France.....	26
1. Les différentes façons de donner	26
2. Y a-t-il une mise à l'écart des petites associations sur le marché du don ?.....	28
3. Des inégalités face à la collecte de dons entre grandes et moyennes associations	29
Section II : Le comportement des acteurs sur le marché du don.....	31
1. La théorie de l'altruisme.....	31
2. Le rôle de l'État sur les dons : l'incitation fiscale	33
Section III : Les donateurs : ensemble homogène de bienfaiteurs ?	34
1. Au-delà du profil-type, de nouvelles cibles à prendre en compte	35
2. Typologie des donateurs en France	36

Partie II : Le marketing au service des association pour mieux collecter auprès du grand public selon sa nature.....	39
Chapitre 1 : L'apparition inéluctable des méthodes commerciales dans le secteur non lucratif	41
Section I : Vers plus que de la simple charité.....	42
1. La professionnalisation de la fonction de fundraiser	42
2. Les problématiques actuelles en collecte de fond	44
Section II : Les conditions indispensables aux associations	46
1. L'éthique dans la collecte : éviter les dérives commerciales.	46
2. Améliorer la relation de confiance avec les donateurs	49
Section III : L'image de la marque associative	52
1. Impact de l'image de la marque associative sur la volonté à donner	52
2. La confiance fait-elle partie de la marque associative ?	54
Chapitre 2 : Adapter ses outils de collecte en fonction sa nature et de ses cibles	57
Section I : Les outils classiques de la collecte.....	57
1. Un mailing réfléchi pour plus d'efficacité.....	58
2. L'échange des fichiers donateurs et les limites de la méthode	59
Section II : Le face-to-face ou collecte en face à face	60
1. Le principe d'une campagne de street marketing.....	61
2. Les cibles du street marketing et ses limites.....	62
3. Hors de la rue, d'autres possibilité de face à face.....	63
Section III : Les outils du digital	63
1. Collecter en ligne pour l'association dans son ensemble	64
2. Collecter en ligne pour une urgence ou un projet	65
Conclusion générale	70
Annexes	72
Bibliographie - Webographie	80

Remerciements

Je tiens, tout d'abord, à remercier toute l'équipe d'HTS de m'avoir accueillie dans l'association pendant ces six mois de stage.

Je remercie aussi Nicolas Perrin mon tuteur universitaire qui s'est tenu disponible pour m'aiguiller dans ma recherche de problématique et dans la rédaction de ce mémoire.

Je remercie très chaleureusement mes collègues et amis d'ONG Conseil, Greenpeace et Cause à effet qui ont pris le temps de répondre à mes questions et qui m'ont encouragée tout au long de la rédaction de cet écrit.

Enfin, un grand merci à ma famille et mes proches pour leurs relectures et leurs encouragements.

Déroulement du stage

Le stage s'est déroulé sur une période de six mois avec une interruption de deux semaines au sein de l'association Handicap Travail Solidarité à Saint-Herblain. Son objectif est de développer l'insertion par le travail et par la vie sociale des personnes en situation de handicap via, entre autres, un soutien aux structures du secteur adapté et protégé qui les accueillent et/ou les emploient.



HTS est née en réaction aux difficultés économiques et commerciales rencontrées par les Entreprises Adaptées (EA) et Établissement et Services d'Aide au Travail (ESAT) qui emploient les personnes en situation de handicap mais aussi pour apporter une réponse aux difficultés qu'éprouvent encore ces personnes dans leur vie quotidienne. Au travers de ces activités et projets, HTS s'attaque à 3 grandes thématiques pour l'insertion des personnes handicapées :

- Créer et/ou maintenir les emplois des EA/ESAT :
- Développer les relations entre EA/ESAT et le monde universitaire
- Faciliter l'accès des personnes en situation de handicap à la vie citoyenne et à la culture.

La mission qui m'était confiée dans cette structure était de renforcer ses actions, en réalisant une stratégie fundraising, pour augmenter les ressources de l'association. Les précédents chargés de fundraising s'étaient focalisés sur les financements privés, en répondant principalement à des appels à projet de fondations autour du handicap, ce qui a permis à HTS de générer un budget relativement conséquent pour l'âge de l'association. Cependant, cette stratégie a mis l'association face à plusieurs problématiques : tout d'abord, les ressources normalement affectées à un projet en particulier ont été mutualisées pour financer les besoins de fonctionnement de l'association entraînant des retours financiers bancals envers les bailleurs privés. Ensuite, l'association de par sa récente création fait souvent appel à des stagiaires ou volontaires créant un turn-over important fragilisant les relations partenariales sur le long terme.

Dans ce contexte, j'ai tâché de me pencher sur d'autres sources de financements envisageables pour l'association et ainsi, pérenniser les emplois et actions de l'association. Des demandes de subventions publiques, au mécénat local, en passant par une campagne de crowdfunding, j'ai passé six mois à m'intéresser aux diverses formes de financements auxquelles pouvait prétendre l'association.

Résumé :

Les trente dernières années ont été une source de grands bouleversements dans le financement des associations en France. La constante baisse des subventions publiques les amène à s'orienter désormais vers des ressources privées. Dans leur quête d'indépendance, les dons des particuliers semblent la meilleure ressource possible. Or, sur ce marché du don, la concurrence est rude et les associations les plus modestes peinent à se faire une place. L'utilisation de méthodes marketing à destination des associations peut permettre à celles-ci d'adapter leur collecte pour mobiliser de nouveaux donateurs et ne pas se faire évincer. Ce mémoire a pour but de déterminer quels outils sont les plus accessibles et les mieux adaptés en fonction de la nature et des besoins de l'association.

Mots clés : association – financement – donateur – collecte de dons – marketing

Abstract :

The last thirty years have been a source of great upheavals in the funding of associations in France. The constant decline in public subsidies has led them to move towards private resources. In their quest for independence, donations from individuals seem to be the best possible resource. But in this donations market, the competition is tough and the smallest associations are struggling to get a place. Using marketing methods adapted to associations can allow them to control their fundraising strategy and to enroll new donors. The purpose of this dissertation is to determine which tools are the most accessible and the most adapted according to the nature and needs of the organization.

Key words: association – funding – donor – fundraising - marketing

Table des sigles

ACF : Action Contre la Faim

AFF : Agence Française des Fundraisers

AI : Amnesty International

ARC : Association de Recherche contre le Cancer

CERPHI : Centre d'Étude et de Recherche sur la Philanthropie

CNRS : Centre National des Recherches Scientifiques

CNIL : Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés

CRF : Croix Rouge Française

ESS : Économie Sociale et Solidaire

GP : Greenpeace

GREGOR : Groupe de Recherche en Gestion des Organisations

HI : Handicap International

INSEE : Institut National de la Statistique et des Études Économiques

ISBL : Institution Sans But Lucratif

MDM : Médecins du Monde

MSF : Médecins Sans Frontières

ONG : Organisation Non Gouvernementale

ONU : Organisation des Nations Unies

PIB : Produit Intérieur Brut

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

SDF : Sans Domicile Fixe

SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

UNICEF : United Nations International Children's Emergency Fund

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Les associations agissent dans un contexte complexe et confus. Comme leur nom l'indique, ce sont des structures qui rassemblent des individus dans le but d'atteindre un objectif commun. Ce sont des personnes morales de droit privé avec un financement hybride et qui ne visent pas la lucrativité. Elles répondent à une demande collective, d'intérêt général qui n'est pas, ou pas suffisamment, prise en charge par les pouvoirs publics. Les associations sont donc « hors marché », elles interviennent dans un domaine social laissé pour compte par l'État et répondent à des attentes auxquelles le marché ne répond pas. Elles constituent un secteur à part dans l'économie, à la fois répondant à une demande publique et, à la fois constituée d'acteurs privés. Ce tiers-secteur, ni État, ni marché, leurs confère une certaine autonomie. Elles peuvent revendiquer des améliorations sociales, dénoncer la corruption et les abus, défendre l'obtention de nouveaux droits auprès des pouvoirs publics, mais d'un autre côté la majorité d'entre elles perçoivent de forts financements de l'État. Suite aux récentes crises économiques, ces financements publics se sont transformés. Les subventions sont peu à peu remplacées par des commandes publiques, altérant directement cette autonomie de décision pourtant essentielle aux associations. Certaines d'entre-elles, par leur action en dissonance avec les politiques publiques, se voient amputées d'une part importante de leurs ressources financières et disparaissent au détriment de leurs usagers.

Pour maintenir leur indépendance, l'idéal serait donc d'avoir des structures reposant uniquement sur du bénévolat et des dons privés d'individus engagés. Leur gestion serait, ainsi, entièrement désintéressée et destinée à mettre en place des actions pour le bien de tous. Toutefois, malgré les principes fondateurs, on ne peut ignorer que ces associations agissent fortement dans la sphère économique. Qu'elles sont, elles aussi, sujettes à la concurrence dans l'efficacité de leur action. C'est pourquoi, de plus en plus, il est exigé pour ces structures des compétences semblables aux autres acteurs du marché capitalistique. Elles entrent ainsi, malgré leur caractéristique non lucrative, dans la compétitivité. Elles doivent être bonnes gestionnaires de leurs ressources financières et de leurs ressources humaines. Si d'origine elles se constituent essentiellement à travers du bénévolat, cette figure du bénévole disparaît peu à peu. Les structures de bénévoles deviennent employeuses et se professionnalisent. Ces mutations dans le secteur les confrontent alors, aux mêmes problématiques que les acteurs de la société d'économie et de capital. Elles doivent s'organiser, se démarquer, pour saisir des ressources financières et ainsi maintenir leurs activités.

Pour conserver leur autonomie de décision, les associations doivent repenser leur modèle économique et s'intéresser à la provenance de leurs ressources. Peut-être que pour conserver cette indépendance, elles doivent revenir à leur source et se concentrer sur les dons des particuliers ? Ainsi, elles se dissocient entièrement des politiques publiques et peuvent agir à leur bon vouloir. Or, récolter des dons pour son association nécessite de plaire, d'être reconnue. Ici, encore, les associations doivent se démarquer et se retrouvent en concurrence entre elles. Parmi cette multitude de causes, et d'associations, comment une petite structure peut-elle s'imposer pour récolter des dons face à une association plus ancienne et plus connue ? Peuvent-elles vraiment prétendre à des dons face à ces géants du tiers-secteur que sont les ONG ? A la recherche de ce graal que sont les dons des particuliers, les associations ont en main plusieurs clefs. Celles-ci, encore peu étudiées, peuvent être une solution pour conserver l'indépendance des associations et assurer leur pérennité.

Ce mémoire traite du financement des associations et tâche d'apporter des réponses pratiques pour permettre à ces structures de se maintenir sur le long-terme en s'intéressant spécifiquement aux dons des particuliers. Nous nous interrogeons sur comment, face aux mutations des financements publics, une association peut adapter sa stratégie de collecte auprès des particuliers selon sa nature et sa taille ?

La première partie de ce mémoire est consacrée au contexte dans lequel évoluent les associations aujourd'hui. L'intérêt étant de mieux visualiser quelles sont, et d'où proviennent, les mutations actuelles. Quelles sont les associations les plus impactées par ces bouleversements ? En répondant à ces questions nous comprendrons pourquoi le don des particuliers est-il le plus intéressant dans le financement des associations. Dans un second temps, nous observerons plus en profondeur comment fonctionnent les dons aux associations. Qui sont les donateurs ? Pourquoi donne-t-on ? C'est en répondant à ces questions que nous pourrons ensuite réellement comprendre les attentes des donateurs et ainsi tenter d'évaluer les moyens à disposition des associations pour créer un engouement autour de leur cause.

La seconde partie, plus pratique, reprend les différentes clefs et facteurs sur lesquels l'association peut agir pour récolter des fonds. Nous commencerons par établir quels sont les éléments à respecter pour toutes les associations lors de l'élaboration de leur stratégie de collecte. En effet, celle-ci doit être adaptée aux valeurs associatives ce qui différencie fortement le marketing commercial du marketing associatif. Enfin, le dernier chapitre passe en revue différents outils de collecte à portée des associations et les classifie de façon à ce que celles-ci puissent les adapter en fonction de leurs besoins et de leurs natures.

PARTIE I :

**FAIRE FACE AUX BAISSSES DU
FINANCEMENT PUBLIC EN
S'ORIENTANT VERS LA
GENÉROSITÉ DES PARTICULIERS**

Les associations sont ancrées dans la vie citoyenne française. Dès le Moyen Âge, les confréries, corporations de métiers et compagnonnages constituent les premières formes de regroupements s'approchant de nos associations actuelles. Depuis leur apparition jusqu'à nos jours, elles ont eu une reconnaissance sociétale et un rôle différents. Dès la fin du XIX^{ème} siècle, elles participent activement à la mise en place des libertés et des droits, liés à la construction de l'État providence, par le biais de politiques nouvelles. En retour de leurs actions d'intérêt général, elles perçoivent des aides de l'État pour garantir leur pérennité. Au fil des années, de nouvelles associations se développent mais restent toutefois dépendantes des financements publics qui les ont fait naître, et qui leur ont permis de se développer. La période des années 2000 dans laquelle nous sommes montre une rupture dans l'évolution des associations. La forte régression de l'État providence et la baisse des subventions publiques accordées aux associations marquent un tournant majeur dans leur organisation et leur rôle dans la société civile. Cette première partie a pour objet de mettre en exergue les problématiques actuelles des associations et d'émettre des hypothèses sur l'avenir du secteur non lucratif suite à ces transformations. Celles-ci découlant en particulier des mutations des financements publics des associations, nous nous intéresserons à une source de financement qui peut être mieux contrôlée : les dons des particuliers.

Chapitre 1 : Le secteur associatif en pleine mutation

Malgré leur enracinement dans la société française, les associations n'ont obtenu qu'au début du XX^{ème} siècle une réelle identité juridique. La loi du 1^{er} juillet 1901 marque l'apparition de la personnalité morale pour ces structures, permettant de formaliser leur nature et leur donnant plus de droits. Les conditions à réunir pour créer une association loi 1901 en France sont simples, il est nécessaire d'avoir au minimum deux membres fondateurs ayant la volonté de s'associer pour la poursuite un projet commun et durable. L'association se caractérise par son aspect non lucratif, c'est-à-dire que ses bénéfices ne vont pas être partagés entre ses membres mais réinvestis dans l'association elle-même pour, par exemple, le développement de ses programmes. La création de l'association se concrétise par sa déclaration en préfecture et sa publication au journal officiel. Cependant, il n'existe pas, en France, d'obligation déclarative en préfecture pour procéder à sa dissolution.

Ce mémoire se concentre sur les associations possédant la personnalité morale, c'est-à-dire inscrites en tant qu'association loi 1901. Les associations de fait, c'est-à-dire sans personnalité juridique ne

seront pas considérées, celles-ci ne pouvant pas obtenir de subventions. Aussi, les ONG, qui de par leur taille et leur dimension internationale sont souvent étudiées à l'écart du reste du tissu associatif français, seront ici étudiées comme toute autre association loi 1901. Dans les statistiques, elles apparaîtront, de fait, dans la catégorie des grandes associations. L'objectif de ce premier chapitre est de s'intéresser à l'hétérogénéité du paysage associatif en France et en particulier à son financement pour analyser les problématiques actuelles auxquelles ces structures sont confrontées.

Section I : Les associations en France : un tissu dense et hétérogène

Les associations occupent une place importante dans l'économie. Un français sur deux adhère à une association et environ un tiers des français de plus de 18 ans exercent une activité bénévole¹. On estime la valeur ajoutée du secteur à 57 milliards d'euros alors que le Produit Intérieur Brut (PIB) de la France est de 1 789 milliards d'euros en 2011. En proportion, la contribution des associations représente ainsi 3,2 % du PIB, niveau comparable à celui de l'agriculture et des industries agro-alimentaires qui représentent 3,1 % du PIB². Malgré le poids considérable de ce secteur dans l'économie, son fonctionnement, et à fortiori son financement, restent souvent mal connus et peu étudiés.

1. Grandes disparités entre les associations

Depuis le début des années 2000, de plus en plus de petites structures se créent, et particulièrement dans le domaine du loisir et de la culture. Le nombre d'associations en France ne cesse de croître et estimer leur nombre est tâche ardue sachant que la dissolution d'une association ne nécessite pas de déclaration obligatoire en préfecture. Selon les listes d'associations établies par les communes, on peut estimer le nombre d'associations en France à 1 300 000 en activité en 2015.

Parmi celles-ci, seulement 190 000, soit 16%, ont recours à des emplois salariés de façon régulière ou occasionnelle³. La grande majorité des associations fonctionnant, de fait, que par du travail bénévole. On remarque d'autant plus que le recours aux emplois salariés est corrélé au type d'action de l'association. Une majeure partie des associations employeuses œuvrent dans le social et la solidarité pour l'aide en faveur des plus démunis ; elles perçoivent d'importants financements de l'État leur

¹ Viviane TCHERNONOG, « Le paysage associatif français », 2eme édition, Juris Editions, 2013, Paris, p.140-143

² Ibid.

³ Viviane TCHERNONOG, « Le paysage associatif français », 2eme édition, Juris Editions, 2013, Paris, p.28

permettant plus de recrutements. La complémentarité de leur action avec celle de l'État favorise ces financements. D'un autre côté, les petites associations œuvrent dans tout type de domaine, de la culture à la défense des droits en passant par les loisirs, elles s'adressent à des publics divers. Celles-ci fonctionnent en général grâce à du travail bénévole et à des financements privés.

Tableau 1 : Concentration des budgets selon la taille de l'association en %

Budget (€)	Budget associatif total (Répartition)		Nombre total d'associations (Répartition)	
	2005	2011	2005	2011
Inférieur à 1 000	0,2%	0,2%	15%	22%
1 000 à 10 000	3,6%	3,2%	47%	50%
10 000 à 50 000	11%	7,1%	26%	19%
50 000 à 200 000	13,9%	9,2%	7%	5%
200 000 à 500 000	16,2%	10,1%	3%	2%
Supérieur à 500 000	55%	70,2%	2%	2%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Source : Viviane TCHERNONOG, « Le paysage associatif français », 2^{ème} édition, Juris Éditions, 2013, Paris, p.148

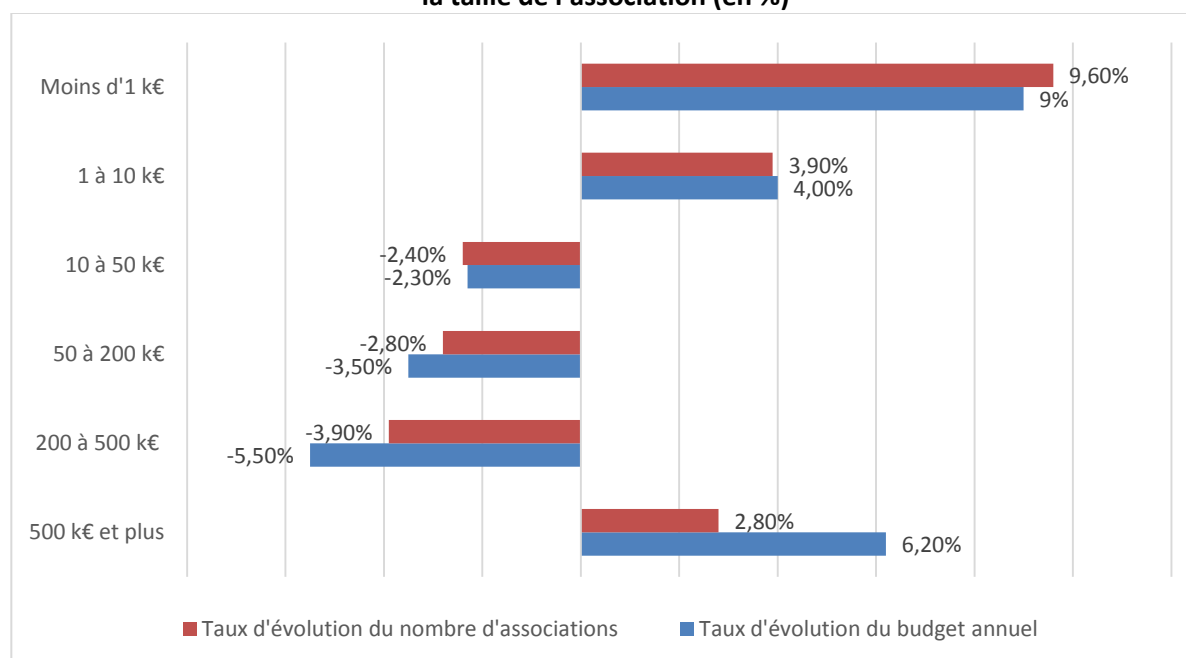
Le tableau ci-dessus présente une forte concentration du budget total du secteur dans une minorité d'associations : en 2011, 70% du budget associatif total était détenu par 2% seulement des associations. Le nombre très élevé de petites associations de bénévoles explique que beaucoup de structures gèrent de petits budgets : 72% ont un budget inférieur à 10 000 €. Un autre élément important que ce tableau met en valeur, au-delà de la répartition du budget global des associations, est aussi son évolution. En effet, on remarque une nette augmentation du nombre de petites associations et une chute du nombre d'association de taille « moyenne ». En six ans, le tissu associatif s'est visiblement restructuré sur un modèle bipolaire avec d'un côté les petites associations de bénévoles et d'un autre les grandes structures employeuses gérant des budgets importants.

2. Vers une dualisation du secteur associatif ?

La restructuration du tissu associatif en deux pôles est d'autant plus évidente lorsque l'on compare les indices de concentration selon leur taille. Le graphique ci-dessous, représentant les taux annuels de croissance du nombre et du budget des associations selon leur taille, montre clairement une forte baisse du nombre d'association de taille moyenne (ayant un budget supérieur à 10 000€ et inférieur à 500 000€) ainsi que de leur poids dans l'économie française. Le budget de ces associations

intermédiaires baisse à un rythme annuel variant entre 2,3% et 5,5%. Il existe évidemment un lien fort entre la baisse de ces budgets et la chute du nombre d'associations de cette catégorie. Les associations de grande taille (avec un budget supérieur à 500 000€) suivent quant à elle une croissance budgétaire soutenue à un rythme de 6,2% par an. D'autre part, les petites associations, avec un budget inférieur à 10 000€, ne sont pas en reste et suivent aussi une croissance annuelle à un taux allant de 4% jusqu'à 9%. Ainsi, le tissu associatif se développe de plus en plus vers un modèle bipolaire où les plus petites associations, sans salarié, occupent une place de plus en plus importante. Elles profitent notamment de l'effet de proximité avec leurs usagers et bénéficiaires. Les grandes associations concentrent une part croissante des budgets associatifs, mettant semble-t-il à l'écart les associations intermédiaires.

Graphique 1 : Taux annuel de croissance des budgets associatifs et du nombre d'associations selon la taille de l'association (en %)



Source : Viviane TCHERNONOG, « Le paysage associatif français » 2^{ème} édition, Juris éditions, 2013, Paris, p.149

Nous avons vu précédemment que les associations de petite taille étaient souvent des associations de bénévoles, exerçant des activités très diverses. Or, les associations de taille grande et intermédiaire sont des structures employeuses plus ancrées dans le domaine de l'action sociale et de la solidarité. Leurs frais de fonctionnement et de gestion génèrent un important besoin de financement et on constate qu'elles se retrouvent souvent « en concurrence » sur leur domaine d'action. Les associations de taille moyenne doivent mobiliser leurs parties prenantes pour s'imposer face à de grandes associations bien plus ancrées dans le paysage associatif. On peut ainsi penser que cette concurrence entre moyennes et grandes associations est à l'origine de la baisse du nombre

d'associations intermédiaires. Afin de mieux comprendre cette restructuration du secteur, il nous faut nous intéresser aux différentes ressources disponibles pour les associations. Quelles sont leurs provenances et leurs conditions d'obtention ? Quels événements récents ont induit cette concurrence entre associations ?

Section II : Le modèle socio-économique des associations

Le modèle économique associatif se définit par « la structure des moyens dont dispose l'association pour réaliser son projet associatif. Il représente l'ensemble des ressources disponibles et le choix de leur affectation afin de mettre en œuvre ses activités »⁴. Dans le secteur non lucratif, il est même plus pertinent de parler de modèle socio-économique du fait de l'encastrement de leur activité économique dans la société et la politique. En effet, les associations sont davantage tributaires du contexte politique que les entreprises (choix des subventions accordées) et des participations volontaires (dons et bénévolat). Confrontées à cette forte dépendance, les associations ont intérêt à diversifier autant que possible leurs ressources. Cette diversification leur permettant de pallier à une baisse brutale de leurs revenus due à un facteur exogène.

Le modèle socio-économique d'une association peut être divisé en trois axes sur lesquels elle peut jouer pour perdurer :

- Le levier économique : il correspond à l'analyse des moyens financiers et des moyens non-monétaires valorisables pour répondre aux besoins du projet associatif ;
- Les ressources humaines : c'est l'implication des bénévoles dans les activités de l'association. Elle peut modifier en profondeur les besoins de celle-ci ;
- Les synergies extérieures : La capacité de l'association à s'allier à d'autres structures, voir à mutualiser ses ressources pour répondre à ses besoins.

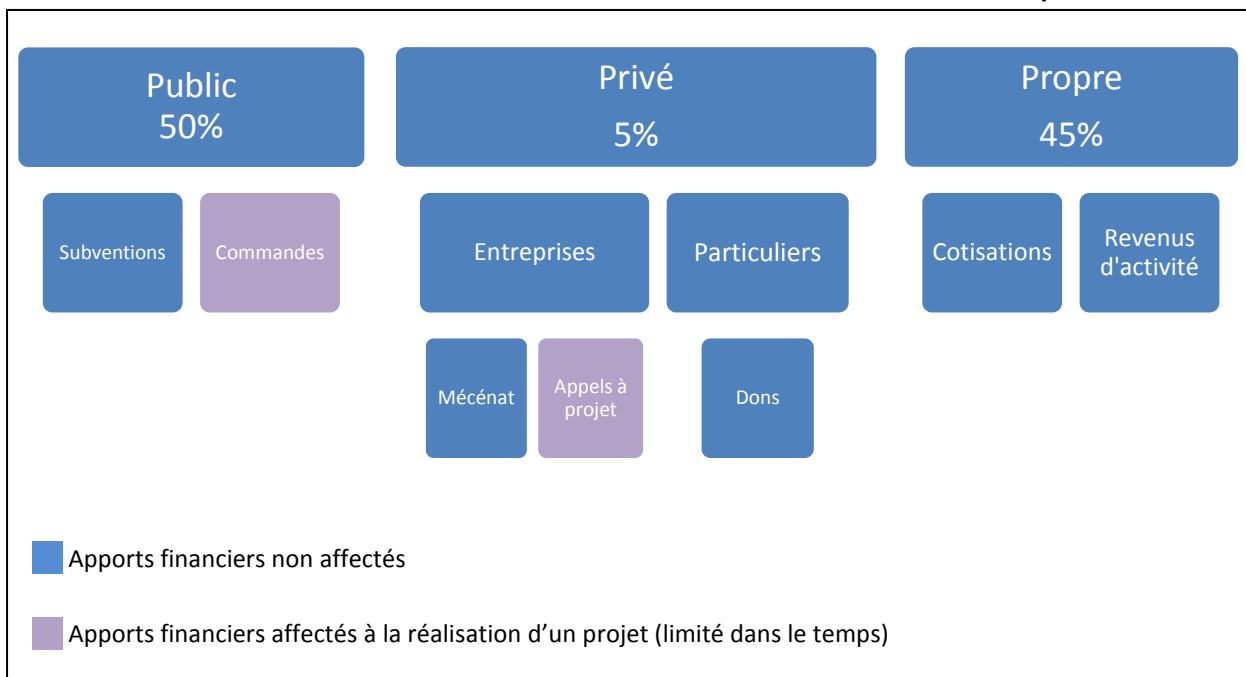
Ce mémoire s'intéresse en particulier à l'étude des leviers économiques des associations. Nous n'étudierons donc pas l'apport en nature c'est-à-dire la mise à disposition de locaux, de matériel ou d'équipement (axe des alliances) ou encore le mécénat de compétence et /ou le bénévolat (axe des ressources humaines). Cette section a pour objectif de déterminer quels sont les mutations des modèles économiques associatifs et quels leviers économiques peuvent-elles actionner pour assurer leur durabilité.

⁴ Caroline GERMAIN, Juliette LAMBERT, "Une typologie pour mieux comprendre », Juris associations n°483, Juillet 2013, Paris, p.23

1. Les différentes sources de financement des associations

Comme nous l'avons vu précédemment, la forte dépendance des associations à leur environnement nécessite une stratégie de diversification de leurs ressources. Cette diversification leur permet de conserver leur autonomie et de supporter des baisses brutales dans leurs ressources dues à des facteurs exogènes (changement des politiques publiques, retrait d'un partenaire privé, baisse de l'intérêt des donateurs et des bénévoles dans le projet associatif...). Les associations doivent suivre un modèle économique cohérent, et apprécier toutes les ressources disponibles pour mener à bien leurs actions. L'association peut prétendre à des financements du secteur public comme du secteur privé. Dans le schéma suivant, les sources de financements possibles pour les associations sont présentées.

Schéma 1 : Les différentes sources de financement des associations selon leur provenance



Source : Réalisé par l'auteure en se basant sur les travaux de Caroline GERMAIN et Viviane TCHERNONOG.

On distingue quatre grandes catégories d'apports financiers:

- Les subventions publiques : Ce sont des aides en provenance des pouvoirs publics (c'est à dire de l'État et/ou des collectivités) offertes sans contrepartie à l'association. Ces subventions ne sont cependant pas systématiques, et leur demande doit être réitérée chaque année ;

- Les dons et le mécénat : Les associations peuvent recevoir des dons d'entreprises ou de particuliers. Les entreprises peuvent financer, en accord avec leur politique RSE, une association et bénéficier d'une déduction fiscale (sur leur impôt sur les sociétés). Les particuliers peuvent donner par différents moyens, que nous évoquerons dans le chapitre suivant, et bénéficier également d'une déduction fiscale (sur leur impôt sur le revenu). Cette déduction fiscale ne s'applique qu'aux associations reconnues soit d'intérêt général soit d'utilité publique ;
- Les cotisations : Elles varient d'une association à une autre en termes de volume et de fréquence. Les cotisations marquent l'adhésion à l'association. Dans les petites associations, les cotisations sont souvent des participations forfaitaires au service rendu (par exemple, une licence de sport annuel dans un club sportif de quartier). Dans les grandes et moyennes associations, les cotisations représentent plus un engagement commun autour des actions de l'association et de ses valeurs. Les adhésions aux ONG, par exemple, se rapprochent du principe du don car c'est un soutien financier et moral du projet associatif dans les secteurs de la solidarité, de l'humanitaire et de la défense des droits, sans service perçu en contrepartie ;
- Les recettes liées à l'activité : Comme précisé précédemment, les associations, de par leur visée non lucrative, ne peuvent pas distribuer leurs bénéfices aux membres. Les éventuels bénéfices sont donc obligatoirement réinvestis d'une année sur l'autre dans le fond associatif. Nous ajoutons aussi à cette catégorie les commandes publiques car elles se résument pour l'association à de la prestation de service à un acteur public.

Plusieurs sources de financement sont disponibles pour les associations. Il est donc indispensable pour la structure d'évaluer la proportion de chaque source de financement pour conserver son indépendance dans ses prises de décisions et pérenniser ses actions. En effet, si un bailleur majeur, public ou privé, pour des raisons exceptionnelles ne peut plus financer l'association, celle-ci risque de ne plus pouvoir exercer son activité sur le court et long terme. Une réelle diversification des ressources et une étude approfondie de leur provenance est un outil essentiel à une bonne gestion associative.

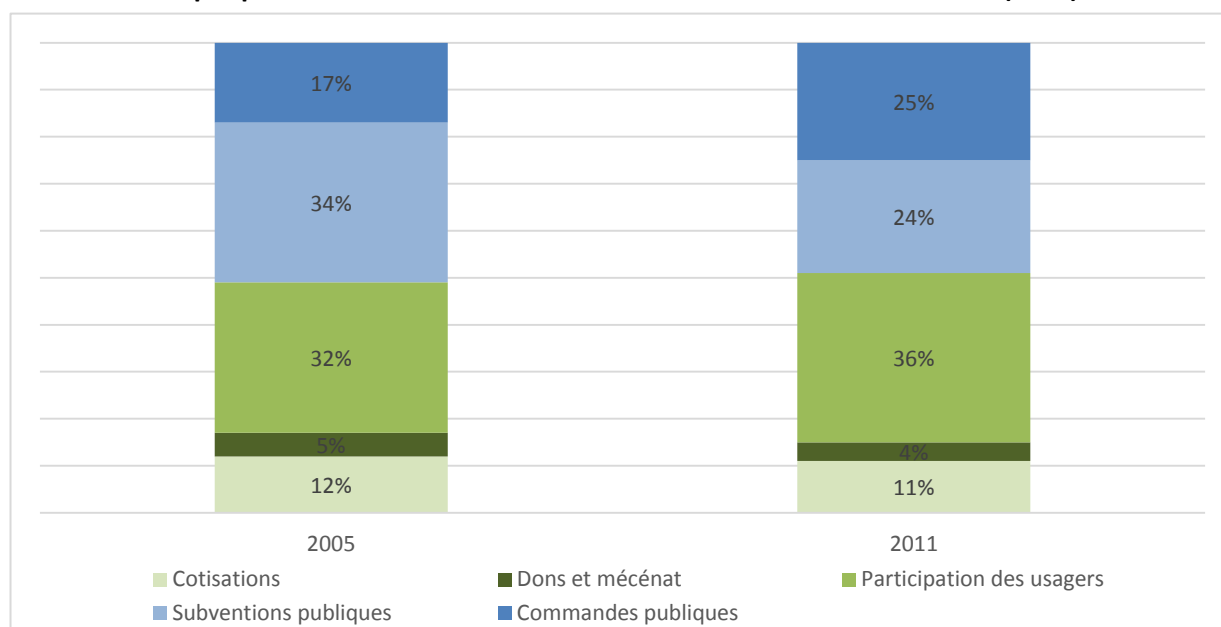
2. Évolutions du financement des associations entre 2005 et 2011

Le budget associatif se caractérise par un équilibre entre la part des financements publics et des financements privés. La majorité des financements privés provient directement des cotisations des membres bénéficiaires de l'action de l'association. Ces cotisations représentent en moyenne 12% du

budget total des associations. En complément, les recettes propres à l'association (par ces ventes par exemple) représentent 32% du budget cumulé du secteur. Le don et le mécénat restent, en France, largement minoritaire dans les budgets des associations et contribuent seulement pour 5% au budget total. L'autre moitié, c'est-à-dire environ 51% du budget cumulé, provient du secteur public sous différentes formes (subventions, commandes, prestations de services...)

Toutefois, il ne faut pas oublier que les ressources financières des associations varient d'une structure à une autre. On remarque que le secteur d'activité est un facteur important. Par exemple, le secteur social et médico-social est financé à 67% environ par les pouvoirs publics, contre d'un autre côté, seulement 40% pour les associations d'aide humanitaire. Ces financements sont directement liés aux politiques publiques et à l'État providence.

Graphique 2 : Nature des ressources des associations en 2005 et 2011 (en %)



Source : Viviane TCHERNONOG, « Le paysage associatif français », 2^{ème} édition, Juris Éditions, 2013, Paris, p.175

Au cours des dernières années, la part des financements publics et privés dans les associations est restée relativement stable. Cependant, en y regardant de plus près, on peut remarquer un bouleversement majeur dans la forme des ressources publiques. En effet, entre 2005 (avant la crise économique) et 2011, la part des subventions publiques accordées a fortement chuté, passant de 34% en moyenne à 24% en 2011. D'autre part, les commandes publiques se sont intensifiées représentant en 2011 la moitié des financements publics perçus, soit environ un quart des ressources des associations. Cette transformation du type de financement en provenance des autorités publiques marque un bouleversement dans les conditions d'obtention d'une aide financière. En effet, la commande publique implique la cohérence du projet associatif avec les orientations politiques de

la collectivité ou du gouvernement. Certaines associations peuvent donc être mises à l'écart des commandes et la baisse des subventions accordées peut entraîner pour certaines une perte conséquente de leur budget.

La participation des usagers, en nette hausse, a permis sur cette période l'augmentation des financements privés du secteur associatif. Face aux baisses des subventions, l'augmentation des ventes de prestations en direction des usagers ou celle des tarifs, constituent aujourd'hui la principale marge de manœuvre de nombreuses associations pour maintenir leur projet ou le développer. Néanmoins, on peut imaginer que la privatisation des financements de l'association peut aussi conduire à des inégalités entre les usagers si le prix des prestations augmente trop. Or, cette augmentation du prix des services rendus exclut d'elle-même certains publics, plus précaires, et affaiblit parfois l'essence même du projet associatif.

La source de financement ayant la moins évolué est la part des dons et du mécénat. Serait-il possible, pour les associations françaises, de compenser la baisse des subventions publiques par une augmentation de cette source de revenus ? Les associations éviteraient ainsi de faire peser une charge supplémentaire sur les usagers et d'exclure une partie de leur public de leur service.

Section III : La baisse des financements publics et son impact sur le tiers secteur

Les évolutions récentes des sources de financement sont directement liées à l'environnement économique et politique français et européen. La crise de 2008 a eu un effet accélérateur sur ces mutations et a amené les associations à s'orienter vers des sources de financements privées. La privatisation du budget associatif marque un événement majeur dans ce secteur entraînant de nouvelles problématiques. Dans cette partie nous tâcherons d'évaluer comment les mutations du secteur peuvent porter préjudice à certaines associations plutôt qu'à d'autres, ainsi que d'imaginer comment évoluera le secteur ces prochaines années.

1. La restructuration du secteur associatif français depuis les années 1990 et l'accélération de la privatisation de financement suite à la crise de 2008

Ces dernières années ont été à l'origine de grands bouleversements dans le financement du secteur associatif et non lucratif. D'abord en termes de volume, jusqu'au milieu des années 1990 les

financements publics à destination des associations étaient importants et de toutes formes. Depuis les années 2000, ces financements ont commencé à s'essouffler, jusqu'à progresser à un rythme inférieur à 2% par an. La baisse des subventions depuis la fin des années 1980 résulte d'abord de la décentralisation qui a induit une baisse des financements de l'État. Cette baisse devait être compensée par l'augmentation des subventions en provenance des collectivités. Cependant plusieurs facteurs ont fait que cette compensation n'a pas été suffisante :

- La visibilité du bailleur public sur les projets développés n'était pas assez élevée. L'association passait au premier plan et le partenariat avec l'acteur public n'était pas toujours mentionné car trop « habituel ». Ainsi, les subventions initialement sans contreparties se sont fortement réduites au profit de la commande publique avec des appels d'offre concurrentiels ;
- Le Public a créé une sorte de formatage politique des associations aux programmes d'action locaux. Désormais, les collectivités préfèrent soutenir des projets via des appels à projets ou des appels d'offres qui sont en accord avec leur politique locale et leurs champs d'intervention privilégiés. Les associations sont alors entrées en concurrence avec des entreprises lucratives et aussi entre elles ;
- La réglementation fiscale pour les demandes de subventions est devenue plus contraignantes. Les plus petites associations ont été le plus souvent disqualifiées ; la plupart n'ont même pas pu accéder à la compétition faute de personnel qualifié pour compléter les formulaires de manière adéquate.

La mutation des financements publics n'est pas neutre. Elle impacte directement le type d'actions développées par l'association ainsi que ses bénéficiaires et usagers. Les financements désormais tenus par les collectivités augmentent la dépendance des associations au contexte économique local. Aussi, les inégalités entre les régions font qu'un territoire sera plus ou moins favorable à soutenir une association selon son activité économique et sa croissance démographique.

La crise de 2008 et des dettes souveraines traversée par la zone euro a eu un effet accélérateur. Les associations se sont retrouvées, en France comme en Europe, dans un effet ciseau, avec d'une part une augmentation importante des publics défavorisés et de l'autre une baisse importante de leurs ressources. Afin de pérenniser leurs actions et pallier à ces déficits, les associations doivent être plus sélectives dans leurs programmes, réduire les emplois salariés et chercher à diversifier leurs sources de financements. Ainsi, la crise a amené une restructuration du secteur forçant la concentration des moyens humains, matériels et financiers. Face à ces difficultés, quelques associations partageant la même activité ou géographiquement proches, ont fusionné entre elles. D'autres, ont mis en commun

leurs locaux, infrastructures, équipements ou personnels qualifiés. Sans aucun doute, les associations françaises sont trop petites et trop nombreuses quand on les compare à leurs homologues étrangères. Ce mouvement de concentration n'en est sans doute qu'à ses débuts et se renforcera à l'avenir.

On observe que cette reconfiguration du secteur associatif peut s'accompagner d'effets pervers. D'une part, le mouvement de concentration amène aussi à moins de proximité avec les usagers et probablement, une moins bonne prise en charge. D'autre part, le développement de la sous-traitance aux services publics impacte directement le manque de possibilité d'innovation dans les actions et du choix des publics cibles. Cet effet décourage les bénévoles, leur nombre baisse dans les grandes et moyennes associations. Ils s'orientent vers de plus petites structures plus engagées et plus militantes.

Ces trente dernières années ont été marquées par un net ralentissement de la croissance des financements publics alors qu'en parallèle, le nombre d'associations a augmenté plus fortement. Ce paradigme a amené le secteur associatif à se tourner vers une privatisation plus poussée de ses financements. Les financements privés ont de ce fait augmenté deux fois plus rapidement que les financements publics. Or, comme nous l'avons vu précédemment, cette privatisation s'est faite au détriment des usagers et bénéficiaires qui ont à leur dépend, compensé cette perte. En est-il de même dans les autres pays européens ? Peut-on imaginer un autre mode de compensation par des financements privés en calquant la stratégie des associations française sur celles de ses voisines frontalières ?

2. Vers une convergence des modèles associatifs en Europe ?

Les associations sont fragilisées dans toute l'Europe par la crise économique et l'évolution libérale de la politique communautaire. Elles sont appauvries, transformées en sous-traitantes des programmes publics, et risquent, dans tous les pays, de perdre en autonomie et en capacité de décision. Dans le monde, les organismes sans but lucratif ont des formes juridiques et des degrés d'institutionnalisation différents, ce qui rend leur comparaison difficile. Selon l'ONU⁵, est considérée comme Institution Sans But Lucratif (ISBL) une structure :

- Ayant une organisation formelle, des réunions régulières et une durabilité ;
- Ne distribuant pas de profit ;

⁵ United Nations, « Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts », United Nations Publications, 2003, New-York City, p.12-21

- Distincte des administrations publiques ;
- Auto-administrée c'est-à-dire qui conduit sa propre gestion et ses activités ;
- Et à participation volontaire.

Le modèle des ISBL européennes diffère de celui des États-Unis. En Europe, les ISBL sont perçues comme des partenaires des pouvoirs publics, renforçant leur action tandis qu'en Amérique les ISBL entrent directement en compétition avec les services offerts par l'État ou les entreprises lucratives. Parallèlement, les ISBL européennes sont financées en majorité par des financements publics, tandis que leurs homologues américaines puisent leurs ressources dans le privé par les cotisations, la participation financière des bénéficiaires et le mécénat. Au-delà de ces quelques caractéristiques communes, le tissu associatif européen n'est pas uniforme. Ces différences ont permis de catégoriser le tiers secteur européen en cinq variantes⁶ :

- La variante continentale (France, Allemagne, Belgique, Pays-Bas, Suisse, Autriche) : ce sont des ISBL très professionnalisées dans le secteur social, sanitaire et éducatif. Le bénévolat est fréquent dans les petites organisations qui sont aussi plus innovantes et militantes. On les trouve dans les pays décentralisés octroyant les financements publics les plus importants (qui suivent le principe de subsidiarité de l'État).
- La variante libérale (Royaume-Uni, Irlande) : ces ISBL sont fondées sur des principes puritains et charitables où l'on rend à la société ce qu'elle nous a donné. Dans ce contexte, il y a une primauté symbolique du bénévolat. Le Royaume-Uni est la première nation à instaurer en 1601, le « *Charitable Uses Act* » amenant la création de « *Charities* »⁷. Les ressources de ces ISBL sont plus souvent privées (par les revenus commerciaux, les dons directs ou via des fondations) que dans la variante continentale. Les financements publics restent malgré tout prédominants, contrairement au modèle américain.
- La variante nordique (Finlande, Norvège, Suède) : dans cette région, le tiers secteur est moins important (2,3% des emplois salariés contre 5,2% dans le reste de l'Europe). Les ISBL sont généralement de petite taille et peu professionnalisées, recourant à beaucoup de travail bénévole. Leurs ressources proviennent essentiellement de la participation des usagers et des dons. Elles perçoivent peu de financement public car le niveau de protection sociale de ces pays est le plus élevé du monde. Il laisse donc moins de place à une subsidiarité de l'État.
- La variante méditerranéenne (Italie, Portugal, Espagne) : ce sont des ISBL plus récentes et moins développées (elles représentent 2,8% de l'emploi) car leur existence était interdite

⁶ Édith ARCHAMBAULT, « Fragilité et diversité des associations en Europe », Informations sociales n°172, 4/2012, p.20-28

⁷ Statut attribué par la *Charities Commission* pour les organisations charitables dont l'objet doit répondre à l'une des quatre catégories suivantes : lutte contre la pauvreté, promotion de l'éducation, promotion de la religion ou autre action au profit de la communauté.

pendant les périodes de dictature du XXème siècle. Leurs ressources proviennent des fonds publics et des ressources commerciales, avec une part des dons très faible.

- La variante orientale (Hongrie, Pologne, République Tchèque, Roumanie, Slovaquie) : c'est dans ces pays que les ISBL sont les moins importantes (0,8% de l'emploi) car formellement interdites sous le régime communiste. Leurs ressources sont essentiellement privées. Les recettes commerciales sont prépondérantes dans leurs budgets et les dons très élevés grâce à une incitation fiscale avantageuse.

Les dernières décennies ont été marquées par la décentralisation du système politique et administratif de grands pays européens. C'est le cas de la France avec les lois de décentralisation de 1983 et 2003. La décentralisation implique une focalisation sur les réponses de proximité, apportées au plan local. Cela a entraîné une forte multiplication des ISBL en Europe. Le contexte social et économique actuel en Europe fait des ISBL les interlocutrices privilégiées de certaines populations, car souvent plus proches des problématiques et plus à aptes à répondre aux besoins.

Face à cette restructuration commune, on observe une convergence entre les différentes variantes d'ISBL en Europe. Les variantes continentale et libérale se rapprochent. La continentale devient moins corporatiste et plus commerciale. Depuis 1998, les anglo-saxonnes créent davantage de partenariats et dialoguent avec l'État par la mise en place des « *compacts* ». Ce sont des accords entre le gouvernement et la société civile qui donnent une ligne directrice pour améliorer leur relation de partenariat et avoir des bénéfices mutuels. Ils portent sur des domaines tels que la participation aux politiques locales, la promotion de l'égalité, la lutte contre les exclusions et en faveur de l'indépendance⁸. L'arrivée de nouvelles problématiques non prises suffisamment en charge par l'État providence des pays scandinaves les a amenés à plus de professionnalisation au sein de leur ISBL. Elles se rapprochent de cette façon aussi de la variante libérale et continentale.

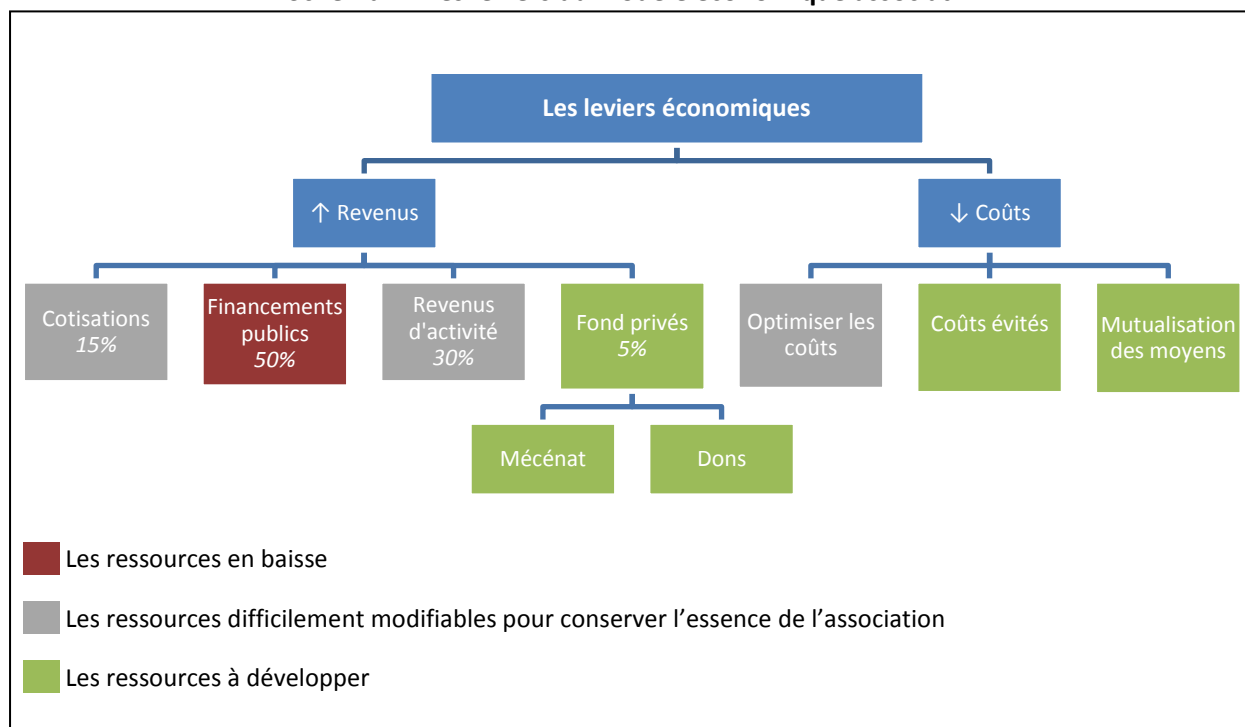
⁸ Définition des compacts disponible sur le site du gouvernement britannique <https://www.gov.uk/government/publications/2010-to-2015-government-policy-social-enterprise/2010-to-2015-government-policy-social-enterprise> [Consulté le 21/08/2017]

Conclusion du chapitre 1 : Quelles projections possibles pour les associations ?

Dans le contexte actuel de crise économique et de déficit public, il est facile d'imaginer un ralentissement encore plus fort des financements publics pour le secteur associatif ces prochaines années. Or, le mécénat et les dons ne compensent pas actuellement cette perte majeure (ils ne représentent aujourd'hui que 5% des ressources cumulées). Les associations se tournent donc vers la solution la plus simple à mettre en œuvre : l'augmentation du prix de leurs services ou de leurs cotisations. Cependant, ces augmentations risquent d'exclure certains publics des services proposés et de dénaturer l'association.

Nul ne peut prédire l'avenir du tiers secteur. Il est en revanche certain que les organismes non lucratifs devront innover et revoir leur modèle économique pour s'orienter vers les ressources privées, se rapprochant des variantes anglo-saxonnes d'ISBL. Pour cela, plusieurs leviers sont à leur disposition, ils sont représentés sur le schéma suivant.

Schéma 2 : Les leviers du modèle économique associatif



Source : Réalisé par l'auteure, basé sur les travaux de Caroline GERMAIN et Juliette LAMBERT, "Une typologie pour mieux comprendre », Juris associations n°483, Juillet 2013, Paris, p.24

On peut envisager plusieurs hypothèses sur l'avenir des associations :

- (H1) Le secteur associatif est-il voué à devenir un secteur marchand à bas coût qui remplirait alors les missions du service public ?
- (H2) Allons-nous voir une baisse du nombre d'associations due à une concurrence accrue pour se procurer des ressources privées ?
- (H3) Allons-nous au contraire assister à une explosion de l'engagement citoyen qui se traduira par une relance du secteur grâce plus de bénévolat et de dons ?

Si les deux premières hypothèses ne semblent pas les plus attrayantes, elles n'en sont pas moins les plus plausibles à l'heure actuelle. Cependant la dernière hypothèse mérite toute notre attention. Si l'augmentation du prix des prestations pose des problèmes éthiques vis-à-vis des publics usagers, la générosité du public comme source de financement peut être une option intéressante. En effet, les formes de générosité du public se diversifient de plus en plus et de nouveaux profils de donateurs apparaissent. Ces évolutions ouvrent de nouvelles opportunités de collecte. Si les dons extérieurs (c'est-à-dire les fonds récoltés hors des usagers et des bénéficiaires) augmentent, peut-être peuvent-ils compenser les pertes de subventions publiques. Mais dans ce contexte, allons-nous faire face comme dans l'hypothèse 2 à la création d'un marché concurrentiel entre les associations pour mobiliser des donateurs ? Afin d'étudier cette question, nous allons dans le chapitre suivant, étudier le marché du don en France et évaluer les opportunités qu'il peut offrir aux associations en quête de ressources privées.

Chapitre 2 : Le marché du don en France

Dans ce nouveau contexte visiblement concurrentiel entre les associations, celles-ci doivent innover dans leur stratégie de collecte pour mobiliser au maximum les particuliers. Un nouveau donateur représente d'abord une source de revenus essentielle pour le fonctionnement de l'association, mais permet aussi de donner plus de légitimité à celle-ci. En effet, plus le nombre de donateurs est élevé dans une association, plus cette organisation paraîtra, auprès du grand public, fiable et utile. A partir de ce constat, il semble difficile pour une association récente et de petite taille de pouvoir s'imposer sur le marché du don face à une ONG d'envergure nationale, voir internationale. Dans cette partie, nous travaillerons sur les dernières données statistiques françaises autour de la générosité des foyers pour évaluer s'il existe ou non une concentration des dons autour d'un nombre réduit d'association, en défaveur des autres. Aussi, nous nous pencherons sur le profil des donateurs pour comprendre leur comportement et leurs motivations à donner afin d'établir une typologie des donateurs. Celle-ci permettra à l'association de cibler plus précisément les individus et d'adapter sa stratégie de collecte en fonction de ce critère.

Section I : État des lieux de la collecte de dons en France

Au vu du climat économique en France, la première intuition serait de penser que les dons des particuliers ont fortement chuté ces dernières années. Or, les Français ont donné, en 2015, 4% de plus qu'en 2014 ce qui équivaut à environ 4,5 milliards d'euros. Dans cette section, nous tâcherons d'observer les statistiques actuelles pour évaluer s'il existe ou non un oligopole associatif concentrant les dons des particuliers autour d'un nombre réduit d'associations et si celui-ci entraîne directement une mise à l'écart des petites et moyennes associations de ce marché.

1. Les différentes façons de donner

Afin de comprendre le contexte, il faut au préalable savoir de quelles façons un français peut donner à une association. Il existe deux grandes catégories de dons en provenance des particuliers : les dons manuels et les libéralités.

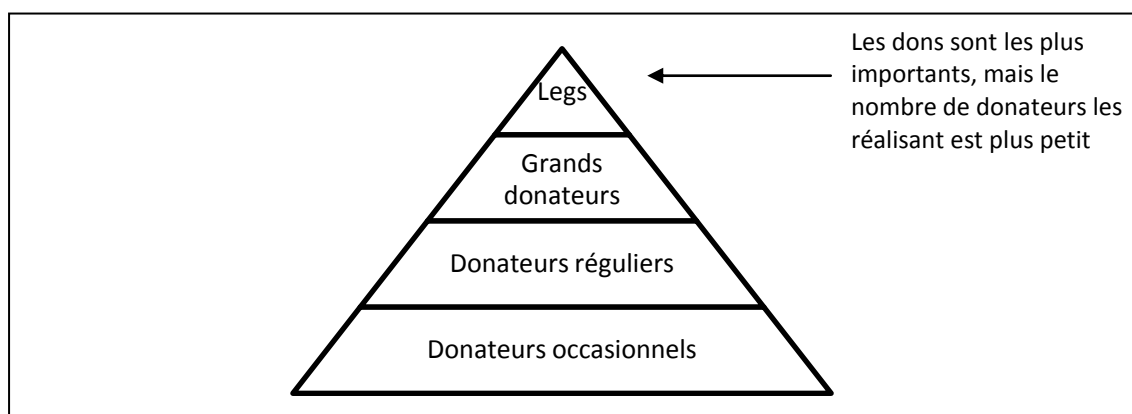
D'abord, les libéralités représentent une faible portion des dons en matière de fréquence mais leur valeur est nettement supérieure aux dons manuels. On y retrouve trois grands types de dons :

- Le leg : c'est une disposition contenue dans le testament qui permet de désigner une, ou plusieurs personnes, physiques ou morales, à qui sera attribué une partie du patrimoine après le décès de la personne. C'est un acte révocable à tout moment.
- La donation : c'est un acte irrévocable qui se fait obligatoirement devant un notaire de son vivant. La donation donne la propriété d'un bien ou d'un droit à l'association bénéficiaire.
- L'assurance-vie : une association peut être nommée comme bénéficiaire d'une assurance-vie. L'association au décès du donateur perçoit la part de capital prévue par le défunt dans sa clause.

Ces transmissions de patrimoine aux associations représentent une grande partie des ressources de celles-ci, mais sont adressées en particulier aux grandes ONG. C'est pourquoi dans ce mémoire nous n'étudierons pas l'évolution de ces dons, ni ne les inclurons dans les prochaines mesures. Nous nous focaliserons sur les dons manuels des particuliers, plus nombreux et plus adaptés à de petites structures. Ces dons peuvent être séparés en deux catégories :

- Les dons réguliers : le donateur donne une somme d'argent de son choix à l'association en s'engageant sur la durée. La régularité peut être mensuelle, trimestrielle ou annuelle et dépend de chaque donateur.
- Les dons ponctuels (ou occasionnels) : le donateur effectue un don à l'association mais de façon exceptionnelle. Ce soutien découle souvent d'une sollicitation de la part de l'association. Dans les dons ponctuels, il faut aussi différencier les dons affectés à une action en particulier (par exemple, les dons récoltés par la CRF pour le Tsunami de 2003 étaient affectés à cette cause) et les dons non affectés qui laisse carte blanche à l'association pour l'utilisation de ces dons.

Schéma 3 : La pyramide des dons



Source : Fanny GEROME, « Charities et associations : une étude comparative France – Royaume Unis du comportement des donateurs et des stratégies de collecte », RECMA n°318, Nanterre, Octobre 2010, p.48

La pyramide des dons permet de visualiser la fréquence des types de dons. Les dons occasionnels sont les plus répandus, ils s'effectuent en général suite à une sollicitation de la part de l'association, souvent en fin d'année. Ce sont généralement des dons par chèque envoyés après sollicitation mais ces donateurs ne sont pas fidèles à l'association réceptrice. Leurs volumes sont importants en termes de nombre mais, au contraire, si l'on prend une base annuelle ce sont les dons les moins importants en termes de montant. En suivant cette logique, la pyramide montre que les dons les plus importants en termes de montant mais aussi les moins fréquents sont dans l'ordre, les legs, les dons des grands donateurs et les dons réguliers. L'objectif pour une association serait alors d'obtenir plus de dons réguliers, ce qui nécessite une fidélisation du donateur. Nous reviendrons sur cet aspect dans les prochaines parties traitant de la stratégie marketing des associations.

2. Y a-t-il une mise à l'écart des petites associations sur le marché du don ?

Alors que les grandes associations, plus anciennes et plus médiatisées jouissent d'une forte notoriété, les plus petites ont plus de mal à s'imposer et à se faire connaître auprès du grand public. L'objectif ici est d'établir si la taille, et donc aussi la notoriété, sont un handicap pour les petites associations pour leur levée de fonds. Nous supposons par la suite que la taille de l'association a une influence positive sur sa notoriété.

En 2015, le montant des dons des particuliers en direction des associations était de l'ordre de 2,5 milliard d'euros⁹. Cependant, la majorité des associations ne perçoit pas de dons du secteur privé (comprenant le mécénat et/ou dons des particuliers). En effet, seulement un quart des associations ont, en 2005, reçu des dons. Les trois quarts restants étaient uniquement financées par leurs revenus d'activité, leurs cotisations, et/ou les subventions publiques.

Les chiffres parlent d'eux-mêmes, les associations employeuses, qui ne représentent que 16% des associations françaises, concentrent trois quarts des dons et du mécénat total. Il apparaît donc de premier abord qu'il existe sur le marché du don une monopolisation de la grande majorité des ressources privées par une poignée d'associations. Nous cherchons à travers le tableau suivant à déterminer si ce constat implique nécessairement l'exclusion des petites associations du marché du don dû à une concurrence trop rude.

⁹ Cécile BAZIN, Marie DUROS, Jacques MALET, « La générosité des français », Recherches & Solidarités, Novembre 2016, p.4

Tableau 2 : Part des dons et du mécénat dans les budgets associatifs

	Associations sans salarié	Associations employeurs	Total
Cotisations des membres	26%	9%	12%
Dons plus mécénat	10%	4%	5%
Recettes d'activité	46%	49%	49%
Subventions publiques	18%	38%	34%
Total	100%	100%	100%

Source : Viviane TCHERNONOG, « Les dons des particuliers et le mécénat en direction des associations », CNRS – Université de Paris Panthéon-Sorbonne, 2005, 7p.

Pour nuancer ce constat, il faut prendre en considération que les ressources des associations diffèrent selon leurs besoins. Une association employeuse est directement concernée par un besoin financier plus important qu'une petite association. Ce tableau met en évidence que, malgré cette concentration du budget associatif dans un quart des associations, la part des dons et du mécénat dans les structures sans salarié représente 10% de leurs ressources globales. Ainsi, l'enquête démontre que les petites associations, elles aussi, perçoivent de manière fréquente des dons. Contrairement à une idée répandue, elles ne sont pas exclues du marché du don. Au contraire, les dons du particulier représentent même, en moyenne, une part plus élevée dans leur budget que pour association de grande ou moyenne taille. Ces dons représentent une ressource non négligeable pour les petites associations de bénévoles. La proximité avec les usagers permet aux potentiels donateurs de participer au financement de celle-ci.

La rupture ne se fait pas ici entre petites association bénévoles et associations employeuses mais bien sur la tranche au-dessus, c'est-à-dire entre les ressources perçues par les moyennes associations employeuses et les grandes. Si les petites profitent d'un effet de proximité pour mobiliser des dons, les moyennes sont en concurrence directe avec les plus grandes.

3. Des inégalités face à la collecte de dons entre grandes et moyennes associations

Sur le marché des dons, on remarque la domination d'un nombre réduit d'associations, les ONG. Ces ONG d'ampleur nationale ou internationale développent une stratégie de communication de fundraising bien plus avancée que les petites et moyennes associations. Celles-ci ne peuvent souvent pas se permettre de créer un service fundraising et marketing à part entière. Cette professionnalisation de la collecte de fond entraîne la mise en place de stratégie de collecte imposante qui semble mettre à l'écart les petites et moyennes associations. Dans le secteur caritatif en particulier, pour soutenir une cause, le particulier se tourne plus facilement vers une association

de grande taille, souvent reconnue d'utilité publique et à grande notoriété. Ce choix n'est pas anodin, le particulier est, de fait, bien plus sollicité par ces grandes ONG que par des associations de taille plus modeste.

Tableau 3 : Évolution de la collecte par strates

	Nombre d'association et de fondation	2014-2015	Variation de la collecte	Rappel des variations des années antérieures					
		Montant de la collecte (Millions d'€)		08-09	09-10	10-11	11-12	12-13	13-14
Moins de 150 000	24	1,5	Baisse	Hausse	Stable	Baisse	Baisse	Baisse	Hausse
Entre 150 000 et 1 million	46	22,0	Hausse	Baisse	Baisse	Hausse	Stable	Stable	Hausse
Entre 1 et 10 millions	60	207,6	Hausse	Hausse	Hausse	Hausse	Hausse	Stable	Stable
Plus de 10 millions	41	1126,5	Hausse	Hausse	Hausse	Hausse	Stable	Hausse	Hausse

Source : Cécile BAZIN, Marie DUROS, Jacques MALET, « La générosité des français », 21^{ème} édition, Recherches & Solidarités, Novembre 2016, p.11. (Panel de 171 associations observées)

Le tableau précédent, issu du baromètre de la générosité en France de 2016¹⁰, indique que le montant des collectes est en hausse générale. Cependant, lorsque l'on y regarde de plus près, on remarque que les associations collectant le plus de dons sont celles dont la croissance de la collecte est en hausse. Le bilan de l'année 2015 est plus mitigé pour les associations avec moins de 150 000€ de collecte. Celles-ci n'ont pas enregistré de réelle hausse ces dernières années. De nouveau, nous observons les effets de la dualisation du secteur. En termes de collecte de fond, les moyennes associations ayant un budget inférieur à 150 000€ font face depuis quelques années à une baisse de leur collecte auprès des particuliers. On peut penser que les particuliers se sont tournés soit vers des associations plus locales et proches, soit qu'ils aient choisi de diriger leurs dons vers de plus grosses structures, plus visibles. Sur le long terme on peut supposer que les associations intermédiaires risquent de collecter de moins en moins de fond et d'être évincées de ce marché.

Si les soixante premières organisations françaises représentent environ 30% de la collecte (1,25 milliards d'euros), il reste malgré tout de la place sur ce marché pour les associations de taille moyenne. Seulement, celles-ci doivent mettre en place une réelle stratégie marketing et fundraising

¹⁰ Cécile BAZIN, Marie DUROS, Jacques MALET, « La générosité des français », 21^{ème} édition, Recherches & Solidarités, Novembre 2016, p.11

pour mobiliser les particuliers à leur cause et ne pas se faire devancer par d'autres associations agissant dans le même secteur. Mais comment amener l'acte de donner ? Pour répondre à cette question, elles doivent, dans un premier temps, étudier les comportements de leurs cibles.

Section II : Le comportement des acteurs sur le marché du don

L'analyse économique, en termes de marché et de maximisation de l'utilité, peut ouvrir des perspectives sur l'étude des comportements des individus face au don. Cette approche apporte des solutions pratiques aux besoins des associations pour mieux connaître leur public et ainsi, adapter leur collecte. Seulement, il est nécessaire pour cette analyse de s'émanciper des théories néo-classiques en cherchant tous les éléments susceptibles de modifier les comportements des individus.

Nous venons de voir que les associations devaient étudier les comportements de leurs donateurs pour adapter leur stratégie de collecte. Cette section a pour objectif d'étudier quels sont les éléments intrinsèques qui agissent sur le comportement des individus.

1. La théorie de l'altruisme

L'hypothèse néo-classique de l'individu égoïste, préoccupé uniquement par son intérêt personnel, est dans cette situation inapplicable. La théorie de l'altruisme apparue dans les années 1970, propose que l'on prenne en compte que les individus ne sont pas isolés, mais bien insérés dans un tissu social. Dans ce cas, l'utilité de la personne altruiste repose sur deux éléments : d'une part l'utilité qu'il tire de sa consommation de biens et services, et d'autre part l'utilité venant de sa générosité et de son aide. La théorie altruiste repose sur l'hypothèse que l'individu donateur éprouve, à la vue de la satisfaction donnée à autrui, lui-même une certaine satisfaction. L'individu répartira alors ses ressources entre sa consommation personnelle et ses dons.

Selon LECAILLON et JEROME¹¹, dans l'analyse économique du marché du don plusieurs composantes doivent être intégrées :

- Les émotions : elles jouent un rôle fondamental dans le comportement des individus. En effet, l'individualisme reste « limité », c'est-à-dire que les acteurs ne se comportent pas toujours de façon égoïste face à certaines situations. De la même façon, l'image de soi est un

¹¹ Bruno JEROME, Jean-Didier LECAILLON « Le comportement des acteurs du marché du don », Revue française d'économie 2011/4 (volume XXVI), 2011, Paris, p. 57-80

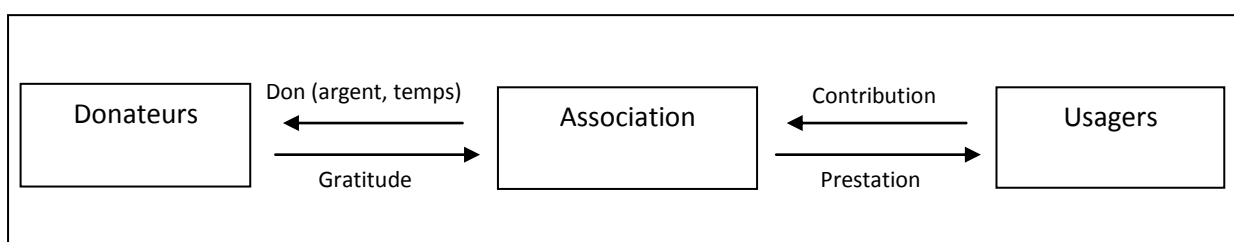
facteur important des comportements humains. Ainsi, l'acte de donner dépendra de la vision que porte l'individu sur la situation, sur lui-même et sur l'organisme le sollicitant. Une étude qualitative auprès des donateurs peut apporter beaucoup de réponses vis-à-vis des motivations qui les amènent à donner.

- La proximité : Les grandes et moyennes associations travaillent sur un marché anonyme où la distance sociale est grande et où l'égoïsme est plus présent. Elles sont l'intermédiaire entre deux marchés : celui des clients (ici les bénéficiaires ou usagers de l'action) et celui des donateurs. Le donateur confie à l'association la bonne utilisation de ses ressources. Cette particularité crée une asymétrie d'informations entre le donateur et l'association, celui-ci ne pouvant concrètement pas vérifier l'utilisation de son don. D'autre part, les plus petites associations sont sur un marché où au contraire la proximité sociale et spatiale empêche certains comportements égoïstes. Le donateur aura plus facilement des retours sur l'utilisation de son don.

Le don ne donne pas lieu à une contrepartie directe de l'association, cependant il donne une certaine satisfaction au donateur, et pour obtenir cette satisfaction, l'association se doit d'informer le donateur de l'impact de ses actions, et particulièrement s'il n'y a pas de proximité entre le donateur et le bénéficiaire. En prenant en compte toutes ces conditions, il serait donc possible pour les associations d'effectuer une étude de leur marché et d'ainsi mieux cibler les donateurs potentiels.

Afin de résumer, Philip KOTLER décrit ces flux de transfert entre les acteurs de la façon suivante :

Schéma 4 : Les flux de transfert dans une organisation d'aide selon P. KOTLER



Source: Alan ANDREASON, Philip KOTLER, "Marketing for nonprofit organizations", 6th edition, Prentice Hall, 2003, London, p.251

Les individus sur le marché du don sont entre des choix rationnels et des actes spontanés induits par leurs émotions. Concrètement, une personne à la fois altruiste et rationnelle ne donnera pas si son sacrifice en termes de consommation (ou son coût) est supérieur à la satisfaction que lui procurera le don. Pour déterminer quelles sont leurs cibles, les associations peuvent étudier leurs donateurs par le biais d'enquêtes. Cette analyse doit cependant prendre en compte des aspects quantitatifs,

comme les revenus du donateur, mais surtout aussi étudier les aspects plus qualitatifs, comme les émotions provoquées par l'acte de donner ainsi que les attentes des individus en termes de retour sur l'action. Au-delà des éléments appartenant à l'individu, quels autres facteurs extérieurs peuvent inciter au don. Dans ce marché imparfait, nous pouvons nous interroger sur le rôle des pouvoirs publics.

2. Le rôle de l'État sur les dons : l'incitation fiscale

Aujourd'hui le système français est l'un des plus incitatifs au monde, offrant une réduction d'impôt allant de 66% à 75% du don pour les foyers imposables. Cependant, en comparaison avec ses voisins anglo-saxons, le niveau des dons en France reste relativement faible surtout face à celui des États-Unis. En 2008, il représentait à peine 0,1% du PIB français contre 1,2% aux États-Unis¹². Or, selon Jacques Malet, l'un des auteurs de l'étude sur la générosité des français¹³, si la « solidarité reste la principale motivation des personnes aisées, celle des impôts progresse de plus en plus ». Cette faiblesse des contributions en France est la raison pour laquelle les gouvernements ont mis en place des réformes fiscales successives pour augmenter les incitations fiscales en faveur du don. Celles-ci existent en France depuis 1954, mais ont été de nombreuses fois modifiées.

Le système mis en place en 1954 consistait en une déduction des dons du revenu imposable comme dans les pays anglo-saxons. Il a été transformé, en 1989, par une réduction d'impôt en proportion du montant du don. Avec ce système, tous les contribuables bénéficient du même pourcentage de réduction quel que soit leurs revenus. Il se différencie ici des mécanismes anglo-saxons où le taux de réduction augmente avec le revenu du contribuable. Le taux est, dans ce système, égal au taux marginal d'imposition pour chaque contribuable. Cependant, le système français de déduction d'impôts n'est pas à confondre avec un crédit d'impôt, c'est-à-dire que les ménages non imposables ne peuvent pas bénéficier de cette réduction. Aussi, le montant total des dons déductible est plafonné à 20% du revenu imposable et la réduction ne peut pas excéder le montant de l'impôt dû par le foyer fiscal. Ensuite, plusieurs réformes sont passées avec trois modifications du taux de réduction d'impôt pour augmenter l'incitation fiscale à donner. Il est passé en 1996 de 40% à 50%, puis en 2003 à 60%, pour enfin en 2005, passer au taux actuel de 66%¹⁴. On distingue aussi les organismes caritatifs ayant pour objet d'aider des personnes en difficulté (par exemple, la CRF ou les

¹² Gabrielle FACK, « Pourquoi donne-t-on ? Les politiques fiscales d'incitation à donner », Université Pompeu Fabra Publications, 2012, Barcelone, 13p.

¹³ Cécile BAZIN, Marie DUROS, Jacques MALET, « La générosité des français », 21^{ème} édition, Recherches & Solidarités, Novembre 2016, 35p.

¹⁴ Loi n° 2003-709 du 1er août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations et loi n° 2005-32 du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale

Restos du Cœur) qui offre une déduction à hauteur de 75% du don dans la limite d'un certain montant modifié chaque année (531€ en 2017). Pour ces organismes le taux de réduction a évolué parallèlement au taux général passant de 60% à 66% puis enfin à 75% en 2005.

Lorsque l'on compare les dons des foyers aux évolutions de l'incitation fiscale on remarque que l'augmentation du taux de réduction d'impôt n'a pas conduit les particuliers à donner plus, du moins sur le court terme. Pour obtenir ce résultat Gabrielle FACK et Camille LANDAIS¹⁵ ont calculé l'élasticité « prix » du don : celle-ci donne le pourcentage de variation des dons des ménages lorsque le coût du don varie de 1%. Les dépenses fiscales sont efficaces si l'élasticité est supérieure à 1, dans le cas contraire, si l'élasticité est inférieure à 1, une baisse de 10 % du coût du don pour les contribuables génère moins de 10 % de dons supplémentaires. Or, Les élasticités prix estimées par les auteures varient entre 0,2 et 0,6 ce qui implique que les ménages ne sont pas très sensibles à une baisse du prix du don. Les estimations faites par les auteures se concentrent sur l'analyse des ménages ayant un revenu compris entre le 33^{ème} et le 83^{ème} percentile de la distribution. Ainsi, il est tout à fait possible que les l'augmentation des taux de réduction d'impôt impacte plus les dons des ménages les plus aisés.

Ce passage en quelques années de 50% jusqu'à 75% de déduction du don reflète un changement radical de l'état d'esprit de la mesure. La réduction à 50% du montant du don était telle que l'État déboursait autant que le particulier et l'effet était réellement incitatif. L'incitation fiscale s'apparentait plus un « match »¹⁶ : si je donne 1€, l'État doit donner 1€ aussi. Aujourd'hui l'État débourse trois fois plus que le particulier, le déresponsabilisant de l'acte de don. Cette mesure plus qu'une incitation se rapproche alors, de la subvention du don.

Section III : Les donateurs : ensemble homogène de bienfaiteurs ?

Les donateurs sont nombreux en France : plus de la moitié de la population majeure effectue des dons occasionnels ou réguliers à au moins une association. Dans cette multitude de donateurs, existe-t-il un profil type ? Peut-on identifier facilement les donateurs en France et ainsi monter une stratégie de collecte adaptée à leur profil ? Nous avons vus précédemment que des aspects

¹⁵ Gabrielle FACK, Camille LANDAIS, « Les incitations fiscales aux dons sont-elles efficaces ? », Économie et statistiques n°427, 2009, Paris 22p.

¹⁶ Gabrielle FACK, « Pourquoi donne-t-on ? Les politiques fiscales d'incitation à donner », Université Pompeu Fabra Publications, 2012, Barcelone, p.9

qualitatifs jouaient sur le comportement des donateurs. Cette partie tâche de regrouper en plusieurs catégories les types de donateurs en fonction de leurs motivations.

1. Au-delà du profil-type, de nouvelles cibles à prendre en compte

L'enquête de 2013 réalisé par France Générosité intitulée « Donateur qui es-tu ? »¹⁷, donne quelques enseignements statistiques sur le profil type du donateur français. Si l'âge du donateur et son niveau de revenus semblaient être les facteurs les plus impactants sur le don dans les années 1990, nous observons une mutation des profils de donateurs depuis les années 2000. Le profil-type de la femme de plus de 50 ans, n'ayant plus d'enfant à charge, et avec un statut social élevé, n'est plus l'unique prospect pour les associations. Si l'âge joue toujours sur la propension à donner, son influence s'est nettement réduite depuis dix ans. Aujourd'hui, plus de 50% de la tranche d'âge des 25-34 ans est donatrice.

Nous constatons l'arrivée de nouveaux facteurs socio-économiques déterminants tels que la catégorie sociale et le niveau d'étude. Ceux-ci restent corrélés à l'aisance financière, suggérant que lorsque l'on a plus de revenus, il devient plus facile de donner. Toutefois, dans notre contexte de crise économique post-2008 et de taux de chômage élevé, le niveau d'étude et la catégorie sociale ne sont plus déterminants de la taille des revenus des français. En regardant de plus près les statistiques, on remarque qu'en 2014, pour la première fois depuis 1996, les jeunes ont, proportionnellement à leur revenu, été plus généreux que les seniors. Ainsi, malgré le fait que les moins de 30 ans ne représentent encore qu'une modique part des donateurs (4%) comparé aux seniors qui, eux, en représente 31%, ils sont une nouvelle cible intéressante pour les associations.

¹⁷ France Générosité, « Donateur qui es-tu ? », TNS Sofres, Octobre 2013, Montrouge, 22p.

Tableau 4 : Générosité constatée en fonction des tranches d'âge

Tranche d'âge	Proportion de foyers imposables (en %)	Revenu moyen (en €)	Don moyen (en €)	Part du don dans le revenu (en %) (= don moyen / revenu moyen)
Moins de 30 ans	36	22 520	395	1,8
30 à 39 ans	47	36 051	336	0,9
40 à 49 ans	49	45 289	371	0,8
50 à 59 ans	58	46 124	453	1,0
60 à 69 ans	58	42 569	432	1,0
Plus de 70 ans	41	37 099	501	1,4

Source : Cécile BAZIN, Marie DUROS, Jacques MALET, « La générosité des français », 20^{ème} édition, Recherches & Solidarités, Novembre 2015, p.10

Aujourd'hui le niveau de revenu du foyer n'est plus le facteur prédominant qui incite un français à donner. Les transformations économiques et sociétales de ces dernières années ont modifié les comportements des français face aux dons. Les attitudes moins rationnelles et les actes « émotionnels » envers les associations sont une part importante des raisons qui amènent le don. L'augmentation des dons en provenance de foyers aux revenus plus faibles en est la preuve. Ces actes se font souvent dans une logique de proximité des publics bénéficiaires de l'action. C'est pourquoi des études plus qualitatives sont faites pour mieux distinguer les motivations du donateur. Ces études réalisées sur la base d'enquêtes et d'entretiens individuels font ressortir la très grande diversité des motivations assumées des donateurs, allant de la compassion, à la gratification personnelle, ou encore au simple plaisir du geste.

2. Typologie des donateurs en France

Le don peut se définir par « l'action de céder la propriété de quelque chose à autrui gratuitement, sans contrepartie formelle ou explicite, présente ou future ; la notion peut être élargie au fait d'abandonner de la même façon une partie de son temps »¹⁸. Il est donc compliqué d'étudier les motivations du don. Il est d'essence un acte désintéressé, or, exprimer les motivations d'un acte qui est voué à ne pas en avoir est paradoxal. Définir les motivations d'un don met donc en évidence les intérêts poursuivis par le donateur, et ceux-ci sont aussi divers que variés. Une enquête de 2001

¹⁸ Jean-Didier LECAILLON, Bruno JEROME, « Le comportement des acteurs du marché du don », Revue française d'économie 2011/4 (volume XXVI), 2011, p. 57-80.

réalisé par la SORGEM pour la Fondation de France¹⁹ différencie quatre catégories de donateurs en France :

- les « Éprouvés » : ils ont entre 20 et 40 ans et appartiennent à une catégorie socioprofessionnelle modeste. Ils entretiennent une relation émotionnelle forte avec le don car soit, ils en ont déjà bénéficié, soit ils côtoient des populations bénéficiaires quotidiennement. Leurs dons sont peu rationnels et surgissent avec l'émotion. Ils restent méfiants vis-à-vis des associations car plus portés sur le don de main en main ;
- les « Militants » : ce sont des jeunes adultes qualifiés qui souhaitent à travers leur don soutenir un contrepouvoir. Leur don vaut l'adhésion à une cause et appuie leurs convictions politiques, progressistes, environnementalistes... Ils donnent généralement de façon régulière pour soutenir des actions de plaidoyer et asseoir la légitimité de l'association ;
- les « Épargnés » : ils ont de 40 à 60 ans et sont socialement et économiquement aisés. Leur catégorie sociale leur donne un sentiment de culpabilité face aux populations les plus précaires. Ils se sentent privilégiés et souhaitent rééquilibrer les inégalités. Par leurs dons, ils pallient aux manques de mesures publiques pour lutter contre les inégalités en France, ou dans le monde ;
- les « Généreux » : généralement des seniors aisés qui voient dans le don une responsabilité qui les incombe vis-à-vis de leur statut social. Ce sont les particuliers effectuant les dons monétairement les plus importants. Le don est ici planifié et rationnel et s'oriente vers des associations préalablement étudiées avec soin.

Comme décrit ci-dessus, ces quatre catégories de donateurs ont des motivations et une vision du don bien différentes. L'acte de donner à une association est donc un choix individuel et il n'existe pas qu'un profil unique de donateur. Le don se joue entre des motivations réfléchies mais aussi des comportements impulsifs liés aux émotions. Dans cette situation, le choix de l'association reposera sur le vécu du particulier : son éducation et ses convictions. Chacun de ces comportements prend une proportion variable d'un donateur à un autre influant sur son choix de l'association à soutenir.

Cette typologie²⁰ permet aux associations de « catégoriser » les motivations de leurs donateurs. La segmentation, bien que non exhaustive, est un outil fondamental pour étudier les fichiers donateurs et adapter sa collecte. Par exemple, si la majorité des donateurs d'une association sont des « Généreux » peut-être celle-ci peut-elle modifier ses méthodes marketing pour toucher d'autres catégories et ainsi éviter le vieillissement de son fichier donateur.

¹⁹ SORGEM, « Motivations et valeurs associées au don », Observatoire de la générosité et du mécénat, 2005, 32p.

²⁰ La typologie complète est disponible en annexe 5.

Conclusion Chapitre 2 : Jouer sur la diversité des comportements pour tirer son épingle du jeu.

Pour conclure, la diversification des ressources pour les associations les conduit à s'orienter vers des financements privés, tels que les dons des particuliers. Ceux-ci, malgré le contexte économique peu propice, ne baissent pas. Or, ce chapitre a rapidement montré qu'il existait de fortes disparités entre les associations sur ce marché. En effet, les plus grandes concentrent une forte partie de ces dons. Ce qui pour autant ne veut pas dire que les petites ou les moyennes ne peuvent collecter. Afin de pouvoir s'imposer sur ce marché, les associations doivent prendre en compte les éléments qui poussent les individus à donner. On a pu remarquer deux éléments majeurs agissant sur cet acte : l'émotion et la proximité. La proximité permet aux petites associations ne pas subir la concurrence des plus grandes. En effet, celles-ci ne s'adressent pas au même type de donateurs. Cependant, ce n'est pas le cas pour les associations de taille moyenne, qui de part leur taille intermédiaire se retrouvent en compétition directe avec les grandes ONG.

Néanmoins, cette concentration des dons dans une poignée d'associations n'implique pas nécessairement l'évincement des moyennes associations. Au contraire, les profils de donateurs sont nombreux et beaucoup ne sont pas encore sollicités. Il s'agit donc, pour chacune d'entre elles, d'étudier ces cibles et de les solliciter de la meilleure façon. Les quatre catégories de donateurs donnent une idée des attentes de ces profils et l'association, en fonction de son action et de sa capacité de communication, doit s'adapter à celles-ci. Pour cela, il est nécessaire de mettre en œuvre une réelle stratégie pour inciter à donner. Leur stratégie de collecte doit s'adapter pour toucher un maximum d'individus. Aussi, les évolutions sociétales actuelles permettent aux associations d'innover dans cette collecte et de se démarquer.

D'autre part, l'étude de la SORGEM montre que les associations sont instinctivement chez les individus divisées en deux catégories : les « petites » et les « grandes ». Cette division se fait autour de la proximité entre le donateur, l'association et les bénéficiaires. Cependant, l'étude précise que « la distinction sommaire entre petites et grosses associations n'entraîne pas de jugement de valeur »²¹. En effet, les associations de plus grandes tailles profitent d'une plus forte médiatisation mais cela n'implique pas pour autant qu'elles soient plus appréciées des donateurs. Finalement, la notoriété n'est pas « toujours gage de qualité ni facteur de confiance »²². Nous reviendrons sur l'importance de la confiance et sur ses leviers dans le prochain chapitre.

²¹ SORGEM, « Motivations et valeurs associées au don », Observatoire de la générosité et du mécénat, 2005, 32p.

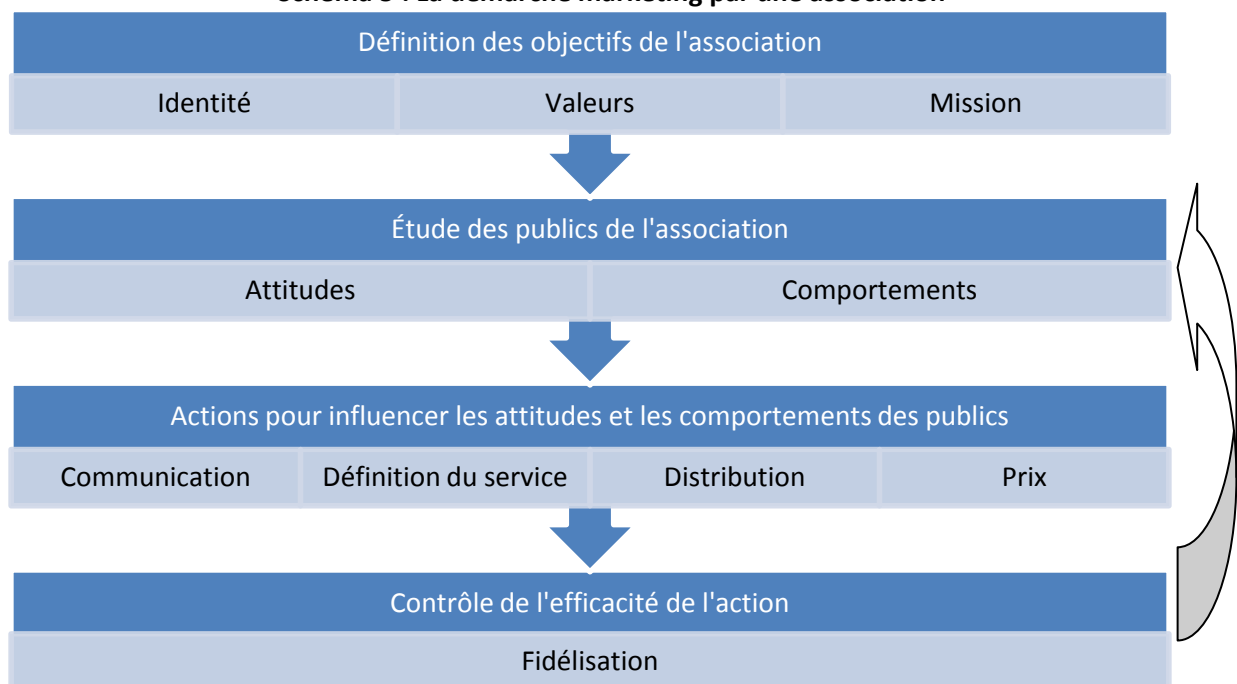
²² Ibid.

PARTIE 2 :

**LE MARKETING AU SERVICE DES
ASSOCIATION POUR MIEUX
COLLECTER AUPRÈS DU GRAND
PUBLIC SELON SA NATURE**

Pour atténuer l'impact des baisses des subventions publiques, les associations peuvent s'orienter vers les dons des particuliers. Pour les solliciter et les mobiliser nous avons vu précédemment qu'il était nécessaire pour l'association, de monter une réelle stratégie de collecte pour s'adapter à ses cibles. Cette stratégie de collecte s'apparente fortement aux stratégies marketing des entreprises lucratives. Le marketing se définit comme « l'ensemble des méthodes dont dispose une organisation pour encourager des attitudes et des comportements favorables à la réalisation de ses objectifs auprès de ses publics cibles. Il s'agit d'une part de connaître ses publics pour mieux s'y adapter, et d'autre part de savoir comment les influencer »²³. Avant d'élaborer sa stratégie, l'association doit s'intéresser à ce qu'elle recherche. Une analyse SWOT regroupant ses opportunités et menaces, autant internes qu'externes, est indispensable. C'est en réalisant quelles sont ses valeurs et missions portées qu'elle pourra étudier son environnement, et attirer des donateurs en accord avec ses positions. Une fois cette analyse faite, elle pourra monter sa stratégie marketing pertinente sur quatre volets : l'étude du public, le ciblage, l'action et le contrôle.

Schéma 5 : La démarche marketing par une association



Source : Karine GALLOPEL-MORAVN, Pierre BIRAMBEAU, Fabrice LARCENEUX, Sophie RIEUNIER, « Marketing & communication des associations » 2^{ème} édition, Dunod, 2013, Paris, p.108

²³ Karine GALLOPEL-MORAVN, Pierre BIRAMBEAU, Fabrice LARCENEUX, Sophie RIEUNIER, « Marketing & communication des associations » 2^{ème} édition, Dunod, 2013, Paris, p.105-141

La démarche marketing repose à la fois sur les attitudes des publics et sur leurs comportements. Les attitudes prennent en compte ce que le particulier pense de l'association et de son action, elle est directement liée aux actions de sensibilisation. Les comportements, quant à eux reposent sur les actes des particuliers. L'objectif de l'association est donc de déclencher des attitudes positives par la mise en place d'une bonne sollicitation, puis de donner satisfaction avec une bonne communication sur ses retours d'actions. Cela permet de déclencher chez le particulier, un comportement positif et ainsi de le fidéliser. Enfin, un contrôle de ces attitudes et comportements doit être mis en place pour suivre les ressentis du donateur.

Chapitre 1 : L'apparition inéluctable des méthodes commerciales dans le secteur non lucratif

Depuis la pièce de monnaie donnée à la personne SDF jusqu'au don en ligne, beaucoup de changements ont eu lieu dans les stratégies de collecte de fond. Le marketing associatif innove de jour en jour et les évolutions technologiques ouvrent de nouvelles niches pour les associations. Les mécaniques classiques de la générosité sont depuis quelques années bouleversées et tendent à se rapprocher des techniques commerciales utilisées dans les entreprises. Toutefois, ce rapprochement dans les techniques ne doit pas être interprété comme une transformation du secteur associatif, mais bien comme un moyen de préserver l'autonomie et l'identité de ces structures, afin de garantir sur la durée un meilleur service à leurs usagers.

Les associations doivent s'adapter au marché et envisager de construire, par elles-mêmes, leur capacité de financement par l'accroissement de leurs ressources privées, et non plus sur la simple logique de charité attachée aux idéologies religieuses. Le profit n'est ici qu'un moyen d'augmenter ses ressources pour augmenter la capacité d'action de l'association, et toujours mieux servir ses bénéficiaires.

Section I : Vers plus que de la simple charité

Le besoin croissant en ressources privées a mené les associations à développer leur stratégie marketing et à s'organiser de la même manière que les entreprises du secteur marchand. Les associations professionnalisent de plus en plus la fonction de fundraising pour rendre leurs collectes plus rentables, mais à quel prix ? Il est intéressant de nous interroger sur ce qui se cache derrière ce professionnalisme associatif, et s'il ne dénature pas les valeurs fondamentales des associations.

1. La professionnalisation de la fonction de fundraising

La professionnalisation du métier de fundraiser débute dans les années 1980, aux États-Unis, par l'expansion du marketing direct. Les techniques de marketing direct, avant utilisées dans le domaine de la vente par correspondance, se généralisent pour la collecte de fond des associations. L'essor des outils numériques permet aux associations et aux nouveaux fundraisers d'étendre leurs méthodes, et de les appliquer à la recherche de nouveaux donateurs. Au fil des ans, la profession se généralise grâce à la forte médiatisation des associations et la création d'une charte de déontologie propre à la collecte de fond dans le domaine non lucratif. La loi Balladur du 23 juillet 1987, sur la défiscalisation des dons, entraîne un fort engouement du public dans les associations. Suite à cette loi et à l'augmentation des dons des particuliers, les associations se restructurent pour créer un pôle donateur en leur sein et mieux contrôler leur collecte. Les collectes explosent dans les années 1990 grâce à des résultats financiers impressionnants, encouragés par la diffusion médiatique des actions des associations. Être fundraiser devient un métier à part entière avec des compétences propres au marketing associatif. Cependant, au début des années 2000, le secteur semble en phase de maturité, les techniques sont souvent similaires et l'extraordinaire croissance des dons grâce au marketing direct se tasse. Aujourd'hui, le fundraising associatif est de plus en plus remis en cause.

Le rapprochement entre les techniques commerciales des entreprises lucratives et celles des associations a permis une meilleure définition de la stratégie de collecte et de meilleurs résultats. Pour employer ce type de techniques dans les organismes non lucratifs, il faut accepter l'aspect pratique et utilitaire de la collecte. La fin justifie les moyens : la levée de fond doit être rapide et efficace. Le donateur n'est, dans ces stratégies, plus un particulier à part entière mais bien une cible. C'est-à-dire un être rationnel, motivé par une cause et capable de consommer (ici faire un don) pour augmenter son utilité. Malgré la claire nécessité d'appliquer des techniques commerciales, il ne faut pas que la récolte de fond devienne l'action n°1 de l'association. Sa légitimité et crédibilité ne

provenant pas de son capital, mais bien de l'efficacité des actions menées sur le terrain. L'association se doit de ne pas négliger le suivi du donateur, celui-ci n'est jamais acquis, et doit chercher en permanence à mobiliser, à informer et sensibiliser. Augmenter ses fonds ne doit pas être une cause d'éloignement de la mission principale de l'organisation.

Cette perte de proximité avec les donateurs entraîne chez eux une situation ambiguë. Ils sont désorientés et ne savent plus vraiment pour quelle association il donne. Le lien association/donateur se distend, et on voit monter de nouvelles revendications chez les donateurs. Ceux-ci s'orientent vers des causes plus locales, où ils pourront juger d'eux-mêmes l'efficacité de l'action. Pour ne pas dénaturer l'acte du don les associations, quelle que soit leur taille, doivent créer des relations plus dynamiques entre elles et leurs donateurs.

La professionnalisation du secteur du fundraising ne se fait pas toujours de façon interne à l'association et certaines optent alors pour le recours à des cabinets privés spécialisés. Les associations les plus modestes ne peuvent pas toutes avoir un pôle marketing au sein de leur structure et, pour communiquer à plus grande échelle, font appel à des agences spécialisées comme le ferait une entreprise. L'appel à des cabinets externes permet souvent à ces organisations de toucher de nouvelles cibles et créer un levier pour collecter plus de dons. Cependant, ces recours à des structures externes, non associées dans le fond aux valeurs de l'association, peuvent créer des polémiques. Ces pratiques ont-elles leur place dans le secteur non lucratif ? Remettent-elles en cause l'éthique de la collecte ?

Si d'un point de vue de l'efficacité, le recours aux professionnels privés s'avère être un élément positif pour augmenter les performances de la collecte, leurs messages diffusés et méthodes ne sont pas toujours acceptés par le public. Leurs messages sont lissés, et parfois non-adaptés aux actions et valeurs de l'association. Ceci rendant, de temps à autre, les messages identiques entre les associations. Selon François MAYAUX, ces professionnels ne sont pas eux-mêmes forcément militants et concernés par le message qu'ils véhiculent et élaborent donc, une communication « sans tenir compte des réelles particularités du secteur »²⁴. Surtout, l'élément le plus polémique est qu'en utilisant ces techniques les associations se focalisent sur l'adaptation du message aux cibles donatrices et non plus aux besoins des bénéficiaires. On ne s'intéresse plus réellement à la situation des bénéficiaires pour mobiliser, le donateur est l'acteur primordial. Or dans le secteur non lucratif cette mise à l'écart de la cause principale est inconcevable. Les donateurs peuvent se sentir trahis et donc s'éloigner de l'association.

²⁴ François MAYAUX, « Le marketing au service des associations : légitimité et spécificités », Entreprises et histoire vol. 56, n°3, 2009, Paris, p. 101

2. Les problématiques actuelles en collecte de fond

La collecte de fond auprès des particuliers reste, en France, le terrain privilégié des associations sociales et de solidarité, elle représente en moyenne 14%²⁵ des financements du secteur en 2005. Pour les plus indépendantes d'entre-elles, elle constitue même plus de 90% du budget total (GP, AI et MSF). La collecte auprès des particuliers est d'autant plus appréciée car c'est un moyen rapide d'obtenir des fonds dans les situations de crises ou d'urgence terrain (on peut repenser aux fortes levées de fond suite au tsunami de 2003). Néanmoins, les associations, depuis quelques années, rencontrent de plus en plus de difficultés pour recruter de nouveaux donateurs. On peut expliquer ces difficultés par trois raisons principales.

Premièrement, les donateurs sont sur-sollicités. Selon une étude réalisée par l'AFF sur 1800 foyers, il y a eu une augmentation de 64%, en 4 ans, des mailings d'association sollicitant des dons (contre 24% pour ce qui est des mailings informatifs à propos des actions). En moyenne, un foyer de personnes de plus de 60 ans reçoit 44 mails par an. Ces sollicitations, trop récurrentes, sont la première raison de demande de radiation de la part des donateurs. Laura HADDAD souligne que certains donateurs reçoivent jusqu'à 7 mails différents par jour sur la période de Noël²⁶. En effet, plusieurs raisons expliquent cette sur-sollicitation de certains donateurs :

- Les associations s'échangent parfois les fichiers contenant les coordonnées de leurs donateurs. Ce moyen est souvent plus rentable que de se procurer des fichiers de non donateurs car un particulier qui a déjà donné à une association est plus disposé à faire de nouveau un don.
- Le don ne se fait pas après le premier mail. Les techniques de communication affirment que la cible doit être sollicitée à plusieurs reprises avant d'effectuer son don. Peu de personnes donnent sur l'instant. Les premiers mails servent à informer le particulier de la possibilité de donner et les autres à passer à l'acte.
- Les associations concentrent leur mailing sur une petite tranche de la population française sachant que les moins de 60 ans sont moins propices à donner (du moins par un paiement occasionnel par chèque).

²⁵ Sophie RIEUNIER, Gaelle BOULBRY, Camille CHEDOTAL. « Comment faire face à la maturité du marché de la collecte de fonds pour une association de solidarité ? Rajeunir la cible et / ou changer de méthode de collecte ? ». Congrès de l'Association Française du Marketing, Mai 2005, Paris, 41p.

²⁶ Laura HADDAD, "Du marketing guerrier au marketing social : un retour aux sources pour les associations de solidarité." Décisions Marketing n°20, 2000, Paris, p.67-74

Ces techniques, plus que d'entraîner une sur-sollicitation d'une partie minime de la population, suscite aussi une augmentation de l'âge moyen des donateurs.

Deuxièmement, on remarque une homogénéisation des techniques de collecte, celle-ci due à la professionnalisation du secteur. Les mutations des modes de financement vues dans les parties précédentes, ont amené les associations à se doter de salariés experts en collecte de fond ayant des profils relativement similaires, souvent issus de grandes écoles de commerce. De ce fait, la collecte de fond est devenue un secteur à part entière du fonctionnement de l'association mais utilisant des techniques identiques et étudiées pour inciter à l'engagement, laissant peu de place à l'innovation et à la personnalisation des sollicitations. Les potentiels donateurs perdent toute notion d'appartenance et d'engagement à une cause en particulier et, avec l'embarras du choix, ne s'engagent finalement avec aucune. Deux constats s'imposent donc clairement : il est nécessaire de faire évoluer les techniques de collecte pour ne plus solliciter les mêmes personnes, et aussi de se démarquer des autres associations par des sollicitations innovantes et personnalisées.

Enfin, plusieurs scandales ont écorchés la crédibilité des associations aux yeux du public ces dernières années. Le plus célèbre est celui de l'ARC de l'été 1994. La Cour des comptes, chargée de valider les dépenses de l'association, s'intéresse aux activités financières de celle-ci et découvre une fuite d'argent. Le président de l'association, Jacques CROZEMARIE, aurait détourné des dizaines de milliers d'euros pour son propre compte. Aussi, la Cour des comptes interpelle à propos de l'affectation des ressources de l'association. L'ARC vantait allouer la majorité de ses ressources à la recherche contre le cancer, quand au final seulement 28% du budget y était réellement affecté. Le reste du budget étant dépensé dans les frais de fonctionnement et de collecte de fond de l'association. L'ARC est le triste symbole des dérives auxquelles les associations peuvent être soumises. Ce scandale a entraîné une perte de confiance des donateurs auprès de ces grands organismes. En effet, pourquoi soutenir une cause si l'argent donné n'est pas correctement utilisé ? Malheureusement, lorsque ces scandales explosent, et avec leur forte médiatisation, ce sont toutes les associations qui en pâtissent et les conséquences sont lourdes : les donateurs se sentent trahis et stoppent leurs dons brutalement, tandis que les non-donateurs s'éloignent encore plus des cibles potentielles. Dans ces cas de crises, la crédibilité du secteur non lucratif entier est affectée par l'action malhonnête d'une poignée d'individus. Les associations doivent par elles mêmes, réussir à convaincre de nouveau les donateurs en prouvant du bien fait de leurs actions et de leur bonne gestion.

Ainsi, on remarque que les associations, pour récolter des fonds, se doivent de suivre une ligne de conduite particulière au secteur. Les notions de confiance et d'éthique sont indispensables pour

rassurer les donateurs et les influencer à donner. Ce sont ces deux notions qui séparent radicalement le marketing des associations du marketing des entreprises lucratives. En effet, elles doivent sensibiliser et mobiliser le public par des techniques réfléchies mais surtout respecter l'image qu'on a d'elles en France, c'est-à-dire d'honnêteté et de charité.

Section II : Les conditions indispensables aux associations

Les techniques issues des modèles entrepreneuriaux peuvent conduire à la dérive certaines associations. Si elles ne limitent pas l'usage de ces techniques, elles risquent d'obtenir l'effet inverse de celui escompté, c'est-à-dire perdre la confiance des particuliers et recueillir moins de dons de leur part. Ces pratiques affectent fortement l'aspect éthique et la crédibilité de certaines organisations. Le donateur ne souhaite pas se sentir manipulé et risque d'avoir un comportement réfractaire au don s'il se sent trop sollicité par les organisations sans cause réellement établie. Or, il suffirait pour les associations de trouver un juste équilibre entre la rentabilité de leurs techniques et la mise en avant de leurs valeurs. C'est ici que la stratégie marketing d'une association diffère de celle d'une entreprise. L'association doit récolter des fonds pour pérenniser ses actions mais elle doit aussi respecter un cadre, une déontologie, une éthique particulière au secteur non lucratif. Jean François RIFFAUD²⁷ exprime ce paradoxe en notant que *« lorsqu'il s'agit d'assurer notre indépendance financière par le recours au marketing et l'acceptation de certaines lois du marché, rien de ce qui nous fonde n'est en jeu tant que ce qui nous anime est l'accès au terrain et l'impact social de nos actions »*. Ainsi, pour mener à bien sa collecte et ne pas perdre de donateurs, l'association doit entretenir sa crédibilité en conservant une certaine éthique dans ses méthodes de collecte et entretenir la confiance avec le donateur.

1. L'éthique dans la collecte : éviter les dérives commerciales.

Pour certains auteurs le marketing n'a absolument pas sa place dans le secteur non marchand, pour Éric DACHEUX c'est une « conception libérale de l'organisation qui s'introduit dans le monde associatif »²⁸. A propos des méthodes marketing utilisées, François MAYAUX tient que leur usage par les organisations non lucratives n'est pas pertinent et contraire à la philosophie qui fait naître

²⁷ Jean-François RIFFAUD, « De la charité au marché du bien : les mutations de la collecte de fonds », Humanitaire revues n°29/2014, Novembre 2014, France, 9p. [Consulté le 28 février 2017] URL : <http://humanitaire.revues.org/3052>

²⁸ Éric DACHEUX, « Associations et communication. Critique du marketing », Paris, CNRS Éditions, 1998, p.62-64

l'association. Le donateur n'est plus vu comme un individu à part entière motivé par une cause louable mais bien comme un consommateur augmentant son utilité par le geste du don.

L'une des dérives le plus fréquemment évoquée, jouant négativement sur la légitimité de l'association et son éthique, est la culpabilisation dans sa communication. La culpabilisation amène une émotion négative chez le potentiel donateur. Carroll IZARD²⁹ la définit comme telle : « Les individus se sentent habituellement coupables quand ils deviennent conscients qu'ils ont brisé une règle ou violé leurs propres normes ou croyances. Ils peuvent aussi ressentir de la culpabilité s'ils échouent à accepter ou à effectuer leurs responsabilités ». Les techniques de culpabilisation reposent sur l'utilisation des émotions provoquées, par une image et un slogan, sur le passant plus que sur son engagement. L'exemple phare de ce type de campagne est la photo de Leila pour Action Contre la Faim (ACF) représentant une jeune fille, avant et après sa prise en charge par l'association. La campagne fabrique un lien direct entre le don du passant et l'état de santé de la fille. Or, on peut se questionner sur la légitimité de ce type de communication, est-ce une altération à la dignité humaine ? Le cadrage victimaire constitue le socle communicationnel de certaines associations et est d'une grande efficacité persuasive en jouant sur les émotions.

Illustration 1 : Affiche de la campagne Leïla d'ACF en 1993 et affiche de la campagne #NoExcuses de MDM en 2015



Source : Frank TAPIRO pour Action Contre la Faim, « Leïla 100F plus tard », Hémisphère droit, Avril 1993, Paris.

Alexander KALCHEV pour Médecins du Monde, « #NoExcuses », DDB Paris, Novembre 2015, Paris.

²⁹ Carroll IZARD, "Human emotions", Plenum Press, 1977, New-York, p.423

L'utilisation de la culpabilité comme un levier de mobilisation, est une méthode radicale et parfois choquante pouvant créer l'effet inverse. Sa légitimité est remise en cause : doit-on mettre de côté le respect de l'Homme pour faire agir les gens, même pour une cause louable ? Tous les moyens sont-ils bons pour lutter pour des causes justes ? Est-il réellement nécessaire de suivre une certaine éthique dans ses stratégies de collecte ? Un exemple récent de campagne utilisant la culpabilisation pour mobiliser est la campagne #NoExcuses de 2015 par Médecins du Monde. Elle regroupe des affiches et un clip publicitaire diffusé en première partie dans les cinémas.

Cette campagne, très polémique, met en scène des enfants ou des Hommes dans un décor tragique, représentant la misère. La phrase située au centre rappelle les excuses souvent données aux recruteurs de donateurs de l'association, comme si elles étaient directement destinées aux bénéficiaires de l'association (ici, l'homme dans la photo). La manière ordinaire de se dégager de campagnes de démarchage subies devient ici un acte de lâcheté et de rejet de la précarité. Or, ces réactions n'ont rien à voir avec l'homme dans le fond de l'image, mais bien avec les techniques de collecte. Le but est donc de faire culpabiliser le passant qui regarde cette affiche pour que la prochaine fois qu'il rencontre ou reçoit un appel d'un recruteur de donateur, il se sente mal à l'aise et soit plus propice à donner. Cependant, ce type de campagne n'a pas forcément l'effet escompté. En effet, le surplus d'émotions négatives peut au contraire rendre le passant totalement réfractaire à l'association.

L'image bienfaitrice qu'ont les français des associations ne correspond pas à ces techniques de communication utilisées par les agences prestataires pour mobiliser des donateurs. Celles-ci doivent nuancer leurs techniques pour conserver une certaine éthique, en accord avec leurs valeurs en tant qu'organisme de solidarité. Ces mesures éthiques doivent aussi être imposées à leur prestataires pour ne pas décrédibiliser l'association et son action. Quand les entreprises commerciales ont carte blanche sur leurs méthodes, les associations doivent faire plus attention à ne pas détériorer leur image par une campagne trop choquante ou hors de leurs valeurs.

2. Améliorer la relation de confiance avec les donateurs

La condition primordiale pour attirer des donateurs particuliers reste la confiance que l'intéressé peut accorder à l'association. La confiance est une notion largement débattue et discutée par les sociologues, philosophes et économistes. Elle peut se définir par « un état psychologique plus ou moins prégnant, assimilable à un sentiment de sécurité, soit individuel, soit perceptible globalement dans un climat organisationnel et ressenti, consciemment ou non, vis-à-vis d'un partenaire dans une situation d'échange en dépit des risques actuels et potentiels susceptibles d'en découler³⁰ ». La confiance peut se mesurer de façon analytique en suivant l'échelle de mesure de BENNETT et GABRIEL³¹. Cette échelle comprend six items :

- L'association utilise bien ses fonds
- L'association est financièrement robuste
- L'association est bien gérée
- L'association fournit un excellent service à ses bénéficiaires
- L'association a énormément contribué à la cause humanitaire
- L'association est transparente

La confiance porte donc majoritairement sur la bonne gestion financière, la transparence et la durabilité de l'association. Si la grande partie de ces items est vérifiée, on estime que le public a fortement confiance en l'organisation concernée. Aussi, Jean FRISOU soutient que la confiance est une notion centrale en marketing relationnel car il existe une relation positive forte entre la confiance accordée à un partenaire et l'engagement³². Ainsi, la confiance en l'association serait étroitement liée semble-t-il aux dons qu'elle perçoit.

Pour vérifier les théories précédentes nous allons nous pencher sur les résultats du baromètre de la confiance de 2013³³ qui met en exergue les leviers de la confiance des donateurs aux associations. Ces leviers ont été hiérarchisés en fonction des réponses obtenues auprès des particuliers par le biais d'enquête en face à face et sont représentés dans le graphique suivant.

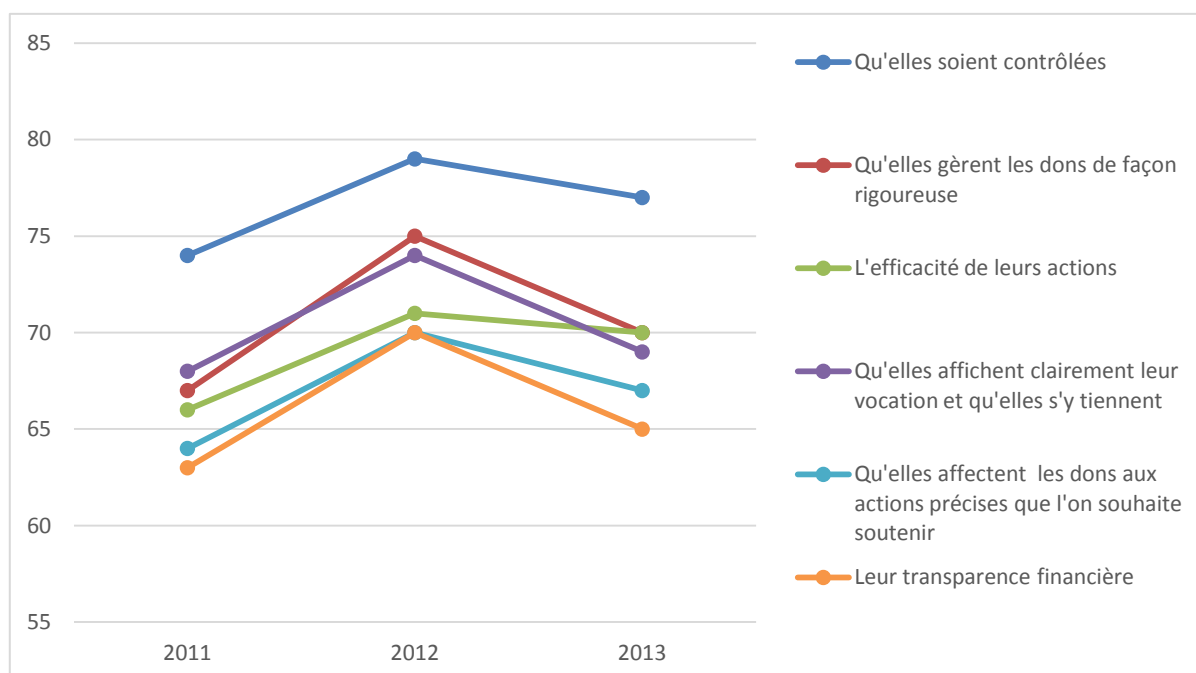
³⁰ Nathalie GUIBERT, « La confiance en marketing : fondements et applications », Recherche et Applications en Marketing vol.14, 1/1999, 19p.

³¹ Roger BENNETT, Helen GABRIEL, « Image and Reputational Characteristics of UK Charitable Organizations: an Empirical Study », Corporate Reputation Review vol.6, 3/2003, p.276-289.

³² Jean FRISOU, « Confiance interpersonnelle et engagement : une réorientation behavioriste », Recherches et Applications en Marketing 2000/1 (vol.15), 2000, p.64-80

³³ Comité de la Charte, « Baromètre de la confiance, 6ème vague », TNS, Septembre 2013, p.18-21

Graphique 3 : Les plus importants leviers de la confiance à l'égard des associations (en %)



Source : Comité de la charte, Baromètre de la confiance vague 6, Septembre 2013. URL : http://www.donenconfiance.org/offres/doc_inline_src/759/barometre_de_la_confiance_-_vague_6.pdf [Consulté le 29/07/2017] (Établi sur un échantillon de 1502 personnes)

L'aspect le plus souvent cité par le public est, à presque 80%, que l'organisation soit contrôlée. Les français considèrent de plus en plus que la transparence financière d'une association est un levier important de confiance. Cette importance donnée au contrôle de gestion des associations découle directement de l'affaire CROZEMARIE. Le scandale de l'ARC a profondément marqué les esprits et les donateurs sont désormais bien plus pointilleux sur l'utilisation de leur don par les associations. Il y a, dans le domaine associatif français, un avant et après affaire CROZEMARIE. Auparavant, l'image même des associations était suffisante à instaurer la confiance car son aspect non lucratif signifiait dans les mentalités, une part d'honnêteté. Leur objet social les préservait alors, de toute suspicion de la part de la société civile. Or, après le scandale, les donateurs se sont vus plus réticents et il y eut une rupture brutale dans le système de confiance. Désormais les associations doivent comme tout autre organisme et justifier leurs comptes et l'utilisation de leurs ressources.

Afin de rétablir la confiance des donateurs, le label « Don en confiance » est créé par le Comité de la Charte. Il permet d'encourager les dons du secteur privé en proposant un label aux associations et fondations membres, qui ont au préalable été analysées et félicitées sur leur bonne gestion des ressources. Fondé en 1989 par 18 grandes associations, le Comité de la Charte a vocation de rétablir une réelle relation de confiance avec le public. Ce comité assure une mission de surveillance pour répondre aux attentes et aux exigences de la société civile. Les associations et fondations membres



sont soumises à une analyse minutieuse de l'utilisation de leurs ressources avant d'être labellisées. Elles doivent correspondre à la charte établie qui ne cesse au cours des années d'évoluer en fonction des nouvelles attentes du public. En effet, la charte de déontologie³⁴ est régulièrement revue pour permettre d'ajouter des recommandations en fonction des changements sociétaux. Aujourd'hui de plus en plus de grandes associations ont recours à ce label, et leur nombre ne cesse d'augmenter. En 2016, le Comité de la Charte regroupe 86 grandes organisations labellisées, mais cela représente une partie extrêmement minime en comparaison au nombre d'associations existant en France. En effet, la labellisation « Don en confiance » est, de part sa difficulté d'obtention, réservée indirectement aux grandes associations. De plus, la cotisation pour être membre reste relativement élevée pour les associations de petite taille et une participation forfaitaire de 2000€ est demandée pour l'instruction de nouveaux dossiers de candidature. Ces participations financières sont un frein à l'intégration de plus petites associations dans ce comité.

Les associations n'ayant pas accès au label « Don en confiance » doivent œuvrer par leurs propres moyens à justifier l'affectation de leurs ressources et le bienfait de leurs actions. Plusieurs outils de communication sont à leur disposition pour créer cette relation de confiance avec leurs donateurs. Néanmoins, il est évident que ces outils diffèrent entre les grandes associations et les plus modestes. Les plus petites associations pour donner confiance aux potentiels donateurs peuvent compter sur leur proximité avec eux. En effet, un particulier pourra faire confiance à l'association dans l'efficacité de ses actions en observant, de lui-même, les résultats si le territoire d'action de celle-ci est local. De même, une association intermédiaire peut informer de façon directe les donateurs en leur proposant des réunions et activités proches de chez eux, et ainsi faire le bilan des actions possibles grâce à leur soutien. Aussi, les réseaux d'associations favorisent la confiance. Par exemple, si une association fait partie d'un réseau d'acteurs locaux connu, elles seront consciemment ou non rattachées à ce réseau par le donateur.

³⁴ Comité de la Charte, « Charte de déontologie », 2016, 28p. , URL : http://www.donenconfiance.org/offres/doc_inline_src/759/RE9fE9rentiel-dE9ontologique_modernisE9-15122016_MaquettE9.pdf [consulté le 7/08/2017]

Section III : L'image de la marque associative

La forte notoriété et l'influence des grandes associations permet d'y voir un rapprochement avec l'image de marque. HANKINSON³⁵ définit l'image de marque comme « la totalité des perceptions et des expériences qui encadrent un produit, un service, une organisation ou une association. On peut regrouper ces perceptions selon deux dimensions : la dimension fonctionnelle (ce qui fait la marque) et la dimension symbolique (ce que la marque représente) ». Les grandes ONG telles que MSF, GP ou encore la CRF peuvent être considérées comme des marques au même titre que des marques commerciales. L'objectif de cette partie est de comprendre si l'image de marque affecte positivement la propension d'engagement des particuliers pour donner.

Tout d'abord, il est nécessaire de faire la distinction entre trois termes souvent utilisés dans le langage du donateur : la notoriété, l'image et la confiance.

- La notoriété : si l'association est visible, si son nom ou logo est connu du donateur.
- L'image : si l'association est appréciée ou non du public
- La confiance : si le donateur pense que son don sera bien utilisé par l'association

La notoriété n'est pas toujours mère de bonne image. Par exemple, l'association l'Arche de Zoé possède une forte notoriété due au scandale de 2007 mais d'une image extrêmement négative. Comme dans le domaine commercial, la marque peut porter une image positive comme négative.

Dans cette partie, en se basant sur les travaux de MICHEL et REUNIER³⁶, nous tâcherons de déterminer l'impact de la marque associative sur l'engagement au don.

1. Impact de l'image de la marque associative sur la volonté à donner

Dans un premier temps, les auteurs ont interrogé des professionnels de la communication ou du fundraising afin d'établir quels sont les qualificatifs de l'image d'une association. Ces qualificatifs sont ensuite répartis en trois dimensions : la dimension affective, la dimension d'utilité et d'efficacité et la dimension de dynamisme.

³⁵ Philippa HANDKINSON, « Brand Orientation in the Charity Sector: A Framework for Discussion and Research », International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 6/2001, 2001, p.231-242.

³⁶ Géraldine MICHEL, Sophie RIEUNIER, « La marque associative : Les composantes et l'impact sur le don », Gregor, Décembre 2007, 22p.

Tableau 5 : Liste des qualificatifs d'image retenus

Dimension affective	Dimension d'utilité / d'efficacité	Dimension de dynamisme
Généreuse	Utile	Moderne
Chaleureuse	Indispensable	Innovante
Sympathique	Défend une cause légitime	Dynamique
Attachante	Citoyenne	
	Efficace	
	Professionnelle	
	Sérieuse	

Source : Géraldine MICHEL, Sophie RIEUNIER, « La marque associative : Les composantes et l'impact sur le don », Gregor, Décembre 2007, p.11

Le public évalue, consciemment ou non, les associations en fonction de ces trois grandes dimensions. C'est donc sur ces trois aspects que l'association doit travailler et communiquer pour entretenir son image et attirer de nouveaux donateurs.

A priori, plus l'image de marque d'une association est positive, plus la volonté de s'engager auprès d'elle est forte. Cependant, l'image ne peut pas être le seul déterminant de l'engagement sinon tous les dons seraient concentrés dans une poignée d'associations chacune œuvrant pour une cause différente. D'autres facteurs expliquent donc l'engagement, comme par exemple, connaître quelqu'un de l'association ou avoir déjà bénéficié de ses actions. L'étude mesure le lien entre l'image de marque de l'association et ses composantes, et la volonté de s'engager. Dans ce mémoire, nous nous pencherons uniquement sur la volonté de s'engager par le don, c'est à dire l'hypothèse 2 de l'étude, évaluée de la façon suivante : « Si je devais donner de l'argent à une association, je donnerai à XXX » (échelle allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord » sur la base de six grandes associations³⁷.

En suivant des régressions multiples, dans lesquelles les trois dimensions vues précédemment ont été introduites en tant que variables explicatives, le lien entre l'image de marque et l'intention de don suit le modèle suivant :

$$\text{Intention de donner de l'argent à l'association} = 0,65 (\text{Dimension Efficacité et Utilité}) + 0,26 (\text{Dimension Affective}) + 0,15 (\text{Dimension Dynamisme}) - 0,77$$

$$R^2 = 0,32$$

³⁷ Les six grandes associations proposées étaient GP, MSF, Téléthon, UNICEF, CRF, HI. Elles ont toutes les six été préalablement notées par les répondants sur leur image sous leurs trois dimensions (Efficacité, Affectif et Dynamisme).

L'image de marque explique 32% de l'intention de donner à l'association, les deux tiers restant de la variance s'explique par d'autres variables. Toutefois, ce coefficient de régression reste relativement important et démontre qu'il existe un lien fort entre l'image de marque et l'intention de donner financièrement à une association. Les dimensions de l'image, qui prévalent le plus pour le particulier dans sa volonté de donner, sont par ordre d'importance : la dimension d'efficacité et d'utilité, la dimension affective puis enfin la dimension de dynamisme.

De plus, la question « Quand je choisis d'aider [dans tous ses formes ici] une association, je tiens compte de son nom » a aussi été posée directement sur la même échelle de réponses que précédemment. Les résultats ont montré que 56% soit plus de la moitié des répondants reconnaissent qu'ils font attention à la marque associative dans leur choix. Ainsi, pour une ONG, sa marque résume l'ensemble de ses actions et de ses valeurs. Elle permet de s'imposer sur le terrain et d'attirer de nouveaux donateurs. Or, cette marque comme tout outil marketing doit être travaillée et entretenue pour la pérennité de l'association.

2. La confiance fait-elle partie de la marque associative ?

Dans les parties précédentes nous avons établi que la confiance envers l'association était l'un des facteurs les plus importants influant positivement sur le don. En reprenant une régression multiple, les auteures mesurent que la confiance explique 29% de l'intention de faire un don à l'association. Cependant, la confiance est-elle une variable à part, ou bien est-elle partie intégrante de l'image de marque. Pour évaluer ce lien entre les six items de la confiance³⁸ et les trois dimensions de l'image de marque, les auteures ont de nouveau recours à une régression multiple dans l'objectif d'expliquer l'intention de don par les trois dimensions et la confiance. Par cette régression multiple, on obtient les résultats suivants :

Intention de donner à l'association = 0,46 (Dimension d'efficacité et d'utilité) + 0,16 (Dimension affective) + 0,09 (Dimension dynamisme) + 0,42 (Confiance) – 0,99

$$R^2 = 0,33$$

³⁸ Les six items présentés au préalable en section II

Le coefficient de corrélation linéaire (R^2) n'a pas progressé en intégrant la confiance en comparaison avec la régression faite seulement avec les trois dimensions, il passe de 0,32 à 0,33. Ceci démontre que la notion de confiance est très corrélée à l'image de marque de l'association. La confiance semble donc intégrée à celle-là, notamment au travers de la dimension d'efficacité et d'utilité. En réalisant une analyse factorielle des composantes principales, les auteurs démontrent que la confiance et l'image sont deux concepts inter-reliés. La confiance se retrouvant dans les dimensions d'utilité (j'ai confiance dans l'utilité des programmes de l'association) et d'efficacité (j'ai confiance car je sais qu'elle est bien gérée et efficace). La confiance n'est cependant pas liée aux dimensions affectives ni dynamisme.

Cette étude démontre donc deux points importants, premièrement que l'image de l'association explique 33% des intentions de don ce qui représente un facteur important ; deuxièmement, que l'image de l'association comprend aussi la confiance que porte le particulier sur son utilité et sa bonne gestion. L'association doit donc jouer sur son image pour obtenir plus de dons des particuliers, et ainsi élaborer une réelle stratégie de communication autour de son image. Elles ont tout intérêt à développer une réflexion pour améliorer la perception de leur marque par le public. Par cela, elles doivent régulièrement mesurer l'impact de leurs campagnes de communication et mieux comprendre d'où vient leur image.

Conclusion chapitre 1 : Entre rentabilité et éthique, l'équilibre indispensable pour les stratégies marketing des associations dans leur ensemble.

Nous avons constaté dans les parties précédentes que les dons des particuliers pouvaient être une source de financement intéressante pour les associations. Or, pour mobiliser de nouveaux donateurs les associations se doivent d'élaborer une stratégie marketing de collecte. Ces stratégies s'inspirent directement des techniques et démarches du secteur lucratif. En effet, de plus en plus d'associations font appel à des professionnels du milieu commercial pour améliorer la rentabilité de leur collecte. Ces pratiques créent un débat au sein du secteur. Plusieurs voix s'élèvent contre leur utilisation et soulèvent des pratiques parfois contraires aux valeurs associatives.

Ainsi, le marketing des associations doit être adapté. La stratégie de collecte doit suivre, quelle que soit la taille de l'association, des règles éthiques. L'éthique se traduit dans le message que fait passer l'association au travers de ses campagnes. Le don doit rester, pour l'individu ciblé, un acte volontaire ne découlant pas d'un facteur culpabilisant. En respectant une certaine éthique de collecte, l'association permet de garder aux yeux du grand public une bonne image de marque. Nous avons aussi constaté que cette image était corrélée à la confiance qu'a le donateur dans l'association. Celle-ci se traduit par une bonne utilisation et affectation de ses ressources. Les précédents scandales comme celui de l'ARC, ont eu un fort impact négatif sur l'image des associations et celles-ci doivent impérativement par leurs propres moyens démontrer leur bonne gestion.

L'éthique et la confiance sont des éléments indispensables à maîtriser lors de l'élaboration d'une stratégie marketing. Les outils de sollicitation doivent donc être adaptés pour ne pas détériorer l'image de l'association. Nous allons, dans la partie suivante, étudier certains de ces outils afin de comprendre lesquels peuvent être utilisés par quelles associations. En effet, nous avons vu dans la partie 1 qu'il existait une fracture entre les moyennes et grandes associations dans leur résultat de collecte. L'objectif est donc ici de déterminer comment mobiliser les donateurs et fonction de la taille et des moyens à disposition de l'association et du public visé. C'est-à-dire de différencier les outils que peuvent utiliser les associations pour mobiliser un maximum de personnes en fonction de leur public cible.

Chapitre 2 : Adapter ses outils de collecte en fonction de sa nature et de ses cibles

En France, en matière de dons des particuliers, la majorité soit 50 à 60% du montant total collecté se fait par chèque. Cette forme de don est liée aux sollicitations de soutien par courrier, qui restent l'outil marketing le plus utilisé aujourd'hui. Même si cette forme de don continue de dominer, leur part dans les ressources globales des associations baisse significativement ces dernières années par l'arrivée de nouveaux outils de collecte. La collecte de rue, prend la deuxième place suivie des collectes événementielles. Les dons en ligne (via internet et les réseaux sociaux) connaissent quand à eux une croissance à deux chiffres et représentent déjà environ 10% de l'ensemble de la collecte auprès des particuliers. L'essor de la générosité online est ainsi fortement associé à l'essor du e-commerce et l'augmentation des achats en ligne. Une association se doit, pour élaborer sa stratégie marketing, d'étudier et de s'adapter à son nouvel environnement. Il ne s'agit pas de prédire que les dons online seront plus importants que les dons classiques mais de préparer le terrain et d'utiliser des outils adaptés au comportement du donateur.

Section I : Les outils classiques de la collecte

Le mailing papier ou son homologue numérique, l'e-mailing, sont les deux outils les plus classiques d'une démarche de collecte de fonds. Il se caractérise par l'envoi par voie postale ou électronique d'un courrier comprenant des supports de communication pour présenter l'association et se finissant par un appel au don auprès d'une cible bien identifiée. Le mailing et l'e-mailing sont deux outils incontournables par leur simplicité de mise en place et leur accessibilité à toute association. En effet, il est souvent la première action de marketing direct mis en place par l'association.

Si en 1982, le taux de retour moyen d'un mailing associatif était de 10%, aujourd'hui, il n'est plus que de 1% à 4%. Cette technique reste cependant la première utilisée en France. Pour garantir une réelle rentabilité de leur collecte par mailing, les associations ont recours à des méthodes permettant de garantir un niveau de collecte minimum : l'échange de fichiers entre elles, et l'utilisation d'un type de message réfléchi qui amène le destinataire à faire un don.

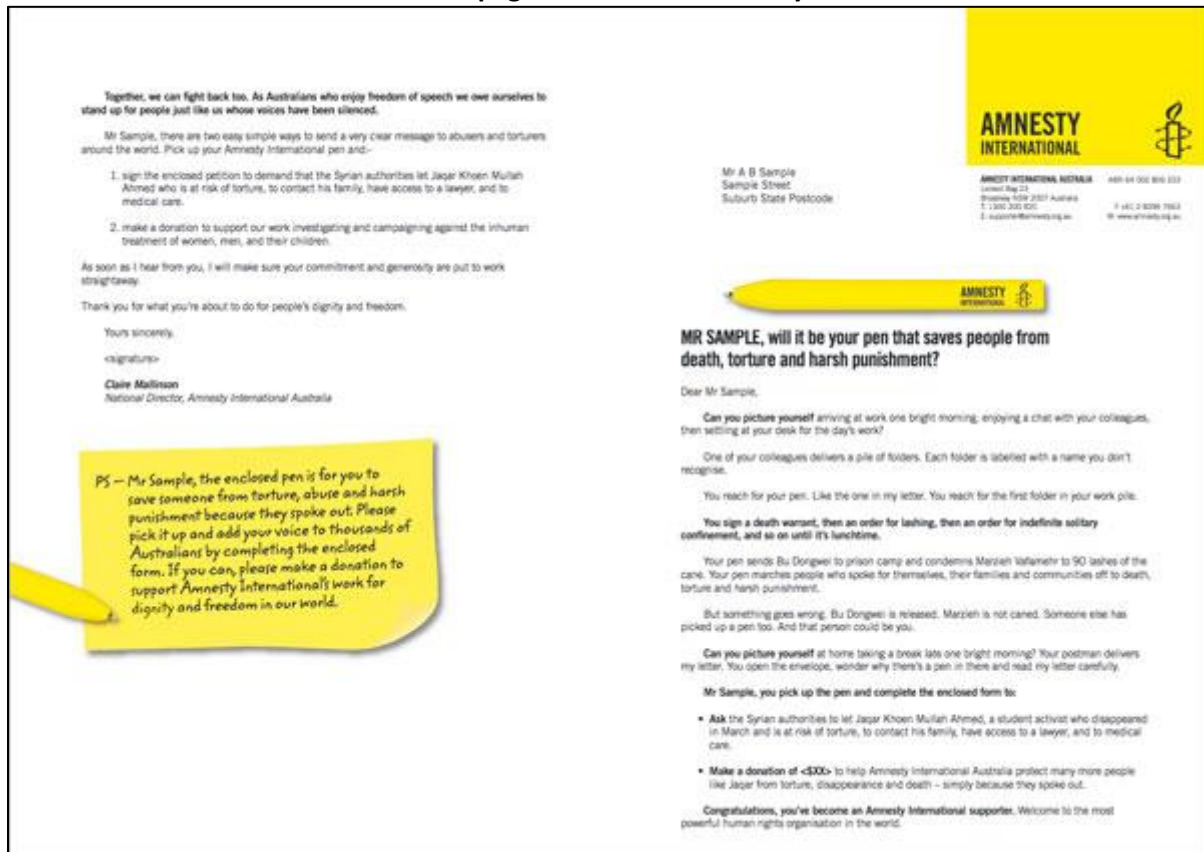
1. Un mailing réfléchi pour plus d'efficacité

L'envoi de courrier reste l'outil privilégié des associations et semble avoir encore de beaux jours devant lui. L'utilisation de cet outil répond à des critères précis et étudiés dans l'objectif d'inciter par l'émotion l'individu à donner. C'est un appel aux dons concis et direct qui a pour but de toucher la corde sensible de la cible. La sollicitation au don se démarque des bulletins d'informations. Dans ce courrier l'idée n'est pas d'informer le particulier des actions de l'association mais bien de provoquer une réaction émotionnelle forte, face à une injustice préalablement choisie, pour inciter à donner.

Ainsi, tous les éléments d'une campagne de mailing sont particulièrement réfléchis dans ce but. L'annexe 6 regroupe les différents éléments que l'on peut trouver dans un courrier de sollicitation au don. Toutefois, comme nous l'avons évoqué précédemment, la professionnalisation du secteur a entraîné une homogénéisation des méthodes et donc une perte de personnalisation du message. L'augmentation de la sollicitation des cibles, et en particulier des seniors, entraîne un besoin pour les associations d'innover dans leurs messages autant dans le fond que dans la forme pour recréer une relation de proximité. C'est pourquoi, de plus en plus, les messages de sollicitation sont accompagnés de goodies avec le nom du donateur pour permettre une différenciation, prouver que son don est unique, qu'il compte énormément pour l'association.

L'émotion ressentie avec ce courrier doit amener la cible à effectuer un don rapidement et plusieurs éléments de ce courrier sont là pour l'appuyer. Les plus révélateurs sont les enveloppes pré-timbrées destinées au siège de l'association accompagnées parfois par un stylo aux couleurs de celle-ci. Le choix de ce cadeau est bien réfléchi. En effet, pour rendre le don plus immédiat, l'association amène directement à sa cible tous les outils nécessaires pour réaliser un don par chèque. Cette technique a été utilisée pour la première fois par Amnesty International (AI) dans le but de recevoir plus de pétitions signées. En effet, l'ONG a remarquée qu'en joignant un stylo à ses pétitions, plus d'adhérents renvoyaient celles-ci au siège. L'acte est instantané, la réflexion plus courte et l'efficacité accentuée. L'illustration suivante est la lettre de sollicitation reçue. A cette lettre était joint le stylo, une lettre d'information, une enveloppe timbrée et une pétition suivie d'un formulaire de don. L'encadré « Post-It » contient le message suivant : *« M. Sample, le stylo joint vous est offert pour sauver quelqu'un de la torture, d'abus et de représailles sévères parce qu'il a osé parler. S'il vous plaît, prenez le en main, et ajoutez votre voix à celle d'autres milliers d'australiens en signant la pétition. Si vous le pouvez, faites un don pour soutenir l'action d'Amnesty International et luttiez pour la dignité et la liberté dans le monde. »*

Illustration 2 : Campagne Pen Pack d'Amnesty International



Source : Amnesty International Australia, « PenPack », Amnesty International, Sydney, 2012.

Même si le mailing reste aujourd'hui le favori des outils de collecte, il se doit d'évoluer avec son environnement. La concurrence se développant entre les associations, les contenus doivent pouvoir se distinguer d'une association à une autre pour attirer de nouveaux donateurs et conserver ses anciens. Aussi, le mailing doit s'ouvrir à de nouvelles cibles car il semble que le marché des donateurs seniors se sature par trop de sollicitations.

2. L'échange des fichiers donateurs et les limites de la méthode

Le vieillissement des donateurs est une problématique actuelle pour les associations. En effet, celles-ci par leur mailing se sont concentrées sur les populations de plus de 50 ans. Cette tranche représente environ trois quarts des dons perçus par les organismes. Elle est la cible majeure des courriers de sollicitation, notamment dû aux techniques d'échanges de fichiers donateurs. En effet, la loi "informatique et libertés" de la CNIL n'interdit pas aux associations d'échanger ou de revendre leurs fichiers de donateurs. Toutefois, elles ont le devoir d'informer les adhérents de cette possible revente de leurs coordonnées à des fins commerciales, et leur permettre de s'y opposer. C'est pour

cette raison que souvent, lorsqu'un individu soutient ou bien adhère à une association, il est ensuite sollicité par d'autres structures.

Nous avons vu précédemment dans les problématiques actuelles de la collecte que ces échanges de fichiers provoquaient une sur-sollicitation de certains donateurs. Néanmoins, si cette saturation provoque un désengagement de certains d'entre eux, ce n'est pas le cas pour la majorité. Si l'on s'en tient aux études quantitatives uniquement, le taux de retour obtenu par un fichier acheté à une autre association reste supérieur à celui d'un fichier élaboré en interne. Aussi, le taux de retour augmente avec la sollicitation. En effet, le don ne se fait souvent pas dès le premier courrier mais après plusieurs relances. La sur-sollicitation, dans ce cas, est bien connue et est même utilisée pour rentabiliser la collecte. Les associations échangent ou achètent donc leurs fichiers en fonction de la qualité de ceux-ci. Une association qui a un fichier qualifié, échangera rarement celui-ci contre celui d'une association qui en possède un mal qualifié. Toutefois, ces traitements sont paradoxaux : les associations qui sont en concurrence s'échangent entre elles leurs fichiers donateurs au risque de les perdre alors qu'ils sont leur source la plus précieuse de financements dans le contexte économique actuel.

Section II : Le face-to-face ou collecte en face à face

La collecte face-to-face est une technique attirant particulièrement des publics plus jeunes que le mailing. Elle permet aux associations de diversifier l'origine de leurs donateurs et d'empêcher un réel vieillissement de ceux-ci. Nous regroupons dans le terme face-to-face toute campagne de collecte de don s'effectuant par contact direct, en face à face, avec la personne. Il regroupe aussi bien le street marketing que les collectes « tirelires » de la CRF ou encore les collectes alimentaires des Restos du cœur en sortie de magasin. La liste des possibles étant très longue nous nous pencherons spécialement sur le street marketing qui est la deuxième source de don pour les associations. Le street marketing est une technique utilisée par les associations de grande taille, bénéficiant d'une forte notoriété et ayant une action militante. Les campagnes de street marketing ont débutées en France en 1997 avec Greenpeace et l'introduction de leur programme Direct Dialogue dont l'objectif est de recruter parmi les passants dans la rue des adhérents ou donateurs pour l'association en employant des recruteurs salariés.

1. Le principe d'une campagne de street marketing

Collecter des dons dans la rue nécessite une bonne logistique de la part de l'association, en effet, les dons sont collectés par le biais de bulletins de soutien mensuel, où le donateur inscrit son RIB et s'engage à donner tous les mois à l'association par prélèvement bancaire. Le prélèvement bancaire est une condition indispensable pour tracer les dons reçus et éviter les pratiques malhonnêtes dans la rue. Cependant, ce type de collecte reste difficile, on estime que sur 100 personnes croisées, 15 vont prendre le temps de s'arrêter écouter le recruteur, 5 seront intéressées par le travail de l'association et 2 personnes auront envie de donner à l'association et 1 seule personne signera un bulletin de soutien mensuel.

Le recruteur de donateurs doit aborder tous les passants sans exception et, en très peu de temps, leur présenter dans les grandes lignes l'association pour ensuite lui proposer de soutenir celle-ci. C'est un exercice de synthétisation et de persuasion fort. En effet, les donateurs qui signent dans la rue sont en général déjà sensibilisés, d'une façon ou d'une autre, aux actions de l'association et par la présence du recruteur sont influencés à « passer à l'acte » avec celui-ci. Les recruteurs proposent dans la rue un soutien mensuel plus élevé que le montant minimum de don. Celui-ci varie entre 5€ et 24€ selon les associations³⁹. Ce montant « top départ »⁴⁰ permet d'atténuer les pertes dues aux annulations précoces de certains bulletins. Les recruteurs ont pour obligation de ne surtout pas forcer la main. En effet, le bulletin de soutien peut être annulé ou arrêté par le donateur à n'importe quel moment. Aussi, un recruteur peut facilement pour augmenter ses statistiques culpabiliser un passant pour faire un don, qui sera probablement rapidement annulé. Pour éviter ce type de comportement les recruteurs sont payés sur une base horaire, contrairement à certains commerciaux des entreprises lucratives qui eux sont payés au nombre de souscriptions. Aussi, leur taux d'attrition⁴¹ est suivi et ils sont soumis à une veille qualitative pour vérifier le discours qu'ils ont porté. Ici encore, nous remarquons que des mesures éthiques sont mises en place pour éviter les dérives.

La majorité des associations pratiquant la collecte en face à face sont satisfaites. En effet, les résultats sont clairs, les passants sollicités signent souvent un bulletin mensuel avec un montant plus élevé que le don « top départ ». Le fort investissement financier pour monter la campagne est vite rentabilisé : on estime qu'après 12 mois l'association a remboursé son investissement et commence à gagner de l'argent, puis en 5 ans elle récupère quatre fois son investissement. Enfin, le passage au

³⁹ Le montant « top départ » le plus fréquent est 10€, il est plus élevé pour les associations de parrainage qui en général propose un don de 20€ « top départ ».

⁴⁰ Le montant « top départ » du don n'est pas un minimum à proprement parlé. Le donateur peut tout à fait par la suite diminuer ce montant. Or, pour inciter le donateur à effectuer un don plus élevé les recruteurs sont soumis à un don minimal de départ lors de leur proposition. Ce montant minimal dépend de l'association.

⁴¹ Il représente le nombre de donateur recrutés par le salarié ayant stoppé leur don avant douze mois.

prélèvement permet à l'association de ne pas solliciter ses donateurs pour recueillir des dons car automatiques. Elle ne les contacte uniquement que pour envoyer les informations d'actualités sur ses actions et ainsi fidéliser le donateur.

2. Les cibles du street marketing et ses limites

L'essence même du street marketing est de pouvoir aborder tous les passants. Il permet ainsi de mobiliser une nouvelle cible difficilement accessible par mailing : les jeunes de 18 à 35 ans. Ces derniers sont même la catégorie la plus généreuse en récolte de rue. En effet, cette tranche d'âge n'a pas de réticences particulières vis-à-vis du prélèvement automatique, ils en font pour beaucoup déjà l'expérience avec leur facture téléphonique par exemple. De plus, cette tranche d'âge est celle des recruteurs, or cette proximité crée une réelle relation de confiance entre le recruteur et le donateur potentiel permettant à celui-ci, de s'engager plus facilement.

Cependant cette méthode de collecte de fond porte aussi ses limites, on peut en distinguer cinq majeures :

- Il faut pour mener à bien une campagne que l'association profite auparavant d'une notoriété forte. En effet, les passants qui deviennent donateurs sont déjà informés sur l'association par les médias ou autres. C'est pour cela que la présentation de l'association par le recruteur ne dure pas plus de 5 minutes. Un recruteur ne peut absolument pas en un court moment sensibiliser le passant à une cause, son rôle n'est que de lui proposer de soutenir financièrement l'association.
- Les recruteurs ont tendance à arrêter tôt, de par leur âge une tranche d'âge plutôt jeune. Or les statistiques des associations montrent que c'est aussi la tranche d'âge la plus volatile. C'est-à-dire que le taux d'attrition de cette tranche est plus élevé.
- Les passants non-donateurs ont souvent une image très négative des recruteurs. Ils se sentent sur-sollicités et parfois même harcelés par tant de présence dans les lieux publics. Ce sentiment peut détériorer l'image du public sur l'association.
- Le développement du street marketing s'est fait très rapidement entraînant une sur sollicitation des passants dans certaines villes. Les différents acteurs de collecte de rue doivent donc s'accorder à mieux répartir les missions.
- Le coût de la campagne est très élevé et totalement inaccessible aux associations plus modestes ne pouvant investir.

3. Hors de la rue, d'autres possibilité de face à face.

Le street marketing de par son coût élevé est peu accessible aux petites et moyennes associations. Cependant celles-ci peuvent s'inspirer des principes du face-to-face (collecte en face à face) pour organiser une collecte moins coûteuse. L'objectif est toujours ici de créer une rencontre entre un militant (adhérent, bénévole, salarié de l'association) et un potentiel donateur. La proximité entre ces deux individus forme une « bulle » et permet à la cible d'avoir confiance en son interlocuteur et ainsi en l'association. Pour cela, l'association peut développer sa présence sur des événements ou bien même les organiser d'elle-même.

Tout comme le street marketing, l'événementiel permet à l'association d'augmenter sa notoriété, sensibiliser le public à sa cause et de collecter des dons des partisans de son action. L'organisation, comme la participation à un événement, nécessite tout autant un fort investissement humain pour tenir les stands et attirer le public. Il reste malgré tout plus facile à réaliser pour une petite association qu'une campagne de street marketing.

Section III : Les outils du digital

La collecte de dons en ligne n'est encore qu'une modique part (environ 10%) de la collecte totale. Toutefois, sa croissance est exponentielle depuis ces dix dernières années et son avenir est très prometteur. En 2016, plus d'un Français sur quatre a déclaré avoir fait au moins un don par Internet. Parmi eux, 9% ont donné régulièrement et 17% occasionnellement. Comme on peut s'y attendre, le don en ligne est particulièrement adressé à un public jeune. Les donateurs de moins de 35 ans sont de plus en plus nombreux à donner en ligne et sont au même niveau que les e-donateurs entre 35 et 64 ans⁴².

L'e-donateur (donateur en ligne) est hyper-connecté et exposé à une source d'information omniprésente et instantanée qui rythme son quotidien. Il a besoin que le don soit un geste simple pour ne pas être découragé. La cause doit être claire et la démarche attirante. L'afflux constant d'information sur les canaux digitaux fait que ce type de donateur est constamment sollicité. Ses soutiens se répartiront donc entre plusieurs associations et il ne sera pas uniquement fidèle à quelques unes. Son engagement tient autant sur la forme de sollicitation, sur la facilité de passer à l'acte, que sur la cause soutenue. C'est donc à l'association de bien analyser son objectif de collecte et de déterminer des moyens de fidélisation pour éviter ce « turn-over ».

⁴² Ifop, Limite ; « 6^{ème} baromètre e-donateur », Limite communication, mars 2016, Paris, 3p.

1. Collecter en ligne pour l'association dans son ensemble

Collecter en ligne est difficile, les donateurs veulent souvent soutenir une action concrète, quelque chose qui attire leur attention un instant. La démarche doit être rapide. Si l'internaute connaît l'association au préalable, il est plus apte à faire un don en ligne sur le site mais qu'en est-il de celui qui n'a jamais entendu parler de l'association ? Comment le mobiliser sur une cause globale ? Plusieurs outils sont à la disposition des fundraisers pour cela. Les évolutions technologiques et mutations sociétales qu'elles ont amenées ont permis d'innover dans les outils de collecte en ligne et d'insister sur la viralité d'internet.

Le site internet doit permettre aux individus de donner simplement et de façon sécurisée à l'association. La plupart des sites comportent désormais un onglet particulier, et mis en valeur, pour récolter des dons par paiement en ligne. Pour inviter au don, cet onglet doit être visible dès le premier regard sur le site, certaines ONG utilisent même un pop-up pour attirer le regard. Toutefois, cette technique nécessite que l'internaute connaisse déjà suffisamment l'association. En effet, le don sur le site ne se fait pas à la découverte de l'association. Comme le don par chèque, il nécessite une sollicitation récurrente. Afin de solliciter des e-donateurs les associations peuvent passer par le biais de leur newsletter ou encore par le biais des réseaux sociaux.

La force d'une présence sur les réseaux sociaux reste incontestablement la visibilité obtenue par effet boule de neige. Si un utilisateur de Facebook partage un appel au don, il mobilise toute sa communauté en un instant, et touche de nouvelles cibles.

Illustration 3 : Bannière Facebook de l'ALS lors de l'Ice Bucket Challenge
« Ce mois d'août, et tous les mois d'août, jusqu'à ce qu'existe un traitement »



Source : Page Facebook de l'ALS, Juillet 2015, URL : <https://www.facebook.com/alsassociation/> [Consulté le 13 août 2017]

Un bon exemple de la viralité est l'Ice Bucket Challenge de 2016 de l'association ALS. Le principe est simple : il faut se renverser un seau d'eau froide sur la tête pour la bonne cause ou bien déclarer forfait. Celui qui déclare forfait doit cependant s'engager à faire un don à l'association (dans cet exemple, une association luttant contre la sclérose latérale amyotrophique). Chaque participant doit ensuite désigner trois de ses contacts à faire de même, et ainsi commence l'effet boule de neige. Cette campagne a réussi à lever plus de 100 millions de dollars américains de fonds pour l'association ALS, contre 2,8 millions de dollars l'année précédant cette médiatisation.

Ils existent une multitude de façons de collecter des dons grâce aux nouvelles technologies. Celles-ci doivent être utilisées par les fundraisers pour innover en termes de collecte. Ce sont ces innovations en ligne qui ont permis ces dernières années d'ouvrir le don aux associations à de nouvelles catégories de donateurs et en particulier les plus jeunes.

2. Collecter en ligne pour une urgence ou un projet

Alors que la collecte en ligne de dons non affectés se développe doucement, celle des dons affectés à un projet, ou une urgence, s'est imposée très rapidement. Les ONG faisant des appels aux dons en réaction à une situation d'urgence récoltent 60% des dons en ligne ! La rapidité de circulation de l'information entraîne un fort engouement sur internet. Dans ce cas, la campagne repose sur trois éléments : un objectif précis et bien identifié, délimité dans le temps et qui donne à chacun le sentiment qu'il peut contribuer à l'accomplissement de celui-ci.

Illustration 4 : Bannière web de la campagne « Urgence Syrie » de MSF



Source : MSF, Mars 2013, URL : <https://www.msf.fr/presse/dossiers-de-presse/deux-ans-conflit-en-syrie-aide-humanitaire-impasse> [Consulté le 20 septembre 2017]

Ce qui différencie la campagne d'urgence, comme son nom l'indique, est qu'elle est limitée dans le temps et a pour but d'insister sur la réactivité des potentiels donateurs. Ce sont des campagnes courtes et virales qui suivent l'actualité. L'exemple ci-dessus est une bannière d'appel aux dons de MSF pour leur campagne d'urgence pour la Syrie débutée en mars 2013.

Le message est court, le potentiel donateur n'a pas besoin d'informations précises sur la situation car il en est déjà informé par les médias (télévision, journaux, radio...). En effet, en cas de crise humanitaire ou de catastrophe naturelle, les médias audiovisuels doivent réagir dans des délais très courts pour mettre en place des émissions d'appel à la générosité du public. Les médias sont en charge de choisir l'association qu'ils mettront en valeur pour collecter ces dons. Face au grand nombre d'associations œuvrant pour une même cause, ils ont alors tendance à solliciter une grande association. L'image de celle-ci a un impact fort dans ce choix étant un gage de qualité et de transparence dans l'utilisation des fonds collectés. Toutefois, on remarque dernièrement que la mobilisation sur les réseaux sociaux permet à d'autres associations plus petites de s'imposer. En effet, la perte de confiance des français envers les médias se traduit par des dons à de plus petites structures, plus proches des victimes. L'essor des plateformes de crowdfunding a aussi permis de rapprocher ces associations des e-donateurs.

Le crowdfunding, aussi appelé financement participatif, est un outil apparu en 2013 en France permettant de collecter des fonds sur une plateforme en ligne. Son nom vient des mots anglais « crowd » et « funding » qui peuvent se traduire par « le financement par la foule ». Les plateformes de crowdfunding regroupent plusieurs projets et l'internaute souhaitant financer l'un d'eux peut consulter chaque présentation des projets pour faire son choix. En retour de son investissement, le donateur peut percevoir une, ou plusieurs, contreparties préalablement définies par le porteur de projet en fonction du montant donné.

Pour les associations, le crowdfunding est donc un outil qui leur permet de collecter pour un projet précis en dehors de leur site internet propre. Les dons collectés sont ponctuels et les varient d'un donateur à un autre allant souvent de 5€ à 500€. Au-delà des dons récoltés, ces campagnes de crowdfunding permettent aux associations de toucher un autre public plus favorable aux micro-dons et ainsi d'enrichir leur base de données donateurs. La particularité du crowdfunding est qu'il est affecté à un projet précis. La communication autour de la campagne doit être claire et concrète. En effet, un donateur sur une plateforme de crowdfunding est plus apte à choisir un projet où son don a un objectif bien précisé. L'objet doit être simple pour jouer sur la rapidité de l'acte de donner. La somme sollicitée ne doit pas non plus être trop grande ou l'internaute se découragera. En effet, les projets sont d'autant plus vite financés lorsqu'ils passent la barre de 30%. Nous retrouvons ici le principe de la confiance, si d'autres ont donné à cette association, c'est que l'objet en vaut la peine.

Conclusion Chapitre 2 : Savoir utiliser les bons outils pour une meilleure collecte et s'adapter aux changements sociétaux.

Cet aperçu des outils de collecte les plus prometteurs permet de mettre en évidence la diversité de ceux-ci. Si certains ne sont clairement disponibles que pour les grandes associations, les autres peuvent être adaptés à de plus petites structures. Les petites et surtout les moyennes associations doivent s'inspirer des techniques de collecte des grandes associations. Celles-ci sont étudiées par des professionnels du secteur et fabriquées pour être les plus rentables possibles. Si une moyenne association ne peut pas se permettre de professionnaliser sa collecte, elle peut cependant prendre des leçons des plus grandes.

Les outils du digital sont pour les moyennes associations un outil à développer davantage. La viralité des réseaux sociaux, s'ils sont bien utilisés, peuvent leur permettre de gagner rapidement en notoriété et d'ainsi mobiliser un maximum de personnes. De plus, ces outils représentent un faible coût de mise en œuvre pour l'association. L'unique nécessité restant d'organiser et de ne pas précipiter sa stratégie de collecte.

Le tableau ci-dessous a pour ambition de permettre de récapituler quels outils une association peut utiliser en fonction soit, du public qu'elle souhaite atteindre (par exemple, des jeunes pour éviter le vieillissement de ses fichiers donateurs), soit de ses moyens d'implémentation (comme le coût de la campagne). Ce récapitulatif n'est, pour autant, absolument pas exhaustif. Il reprend les outils de collecte les plus répandus. La capacité d'innovation d'une association dans sa démarche de collecte peut être un atout majeur favorisant les dons. Nous pouvons repenser au Ice Bucket Challenge, au « un like = 1€ », ou encore aux dons par SMS. Les types de sollicitation peuvent être infinis. L'idée est encore ici, de se démarquer des autres associations et de se faire une place.

Tableau 6 : Comparatif des différents outils de collecte

Type de collecte	Avantages	Inconvénients	Cibles	Type d'association
Mailing	Accessible à tous Institutionnel et formel : installe une relation de confiance entre le donateur et l'association Dons relativement élevés	Investissement important Taux de retour faible (0 à 3 %) Communication à sens unique Impact environnemental Méthode parfois perçue comme intrusive Manque de personnalisation Sur-sollicitation	Principalement les Épargnés et les Généreux	Toutes
E-mailing	Économique Rapidité d'envoi Réactivité forte en cas d'urgence Suivi simple et efficace (statistiques d'ouvertures, de lectures, de clics...) Faible impact environnemental Mobilisation potentiellement importante	Avoir un module de don online Faible taux de retour Gestion des désabonnements à prévoir L'action de donner est fondue avec les autres actions possibles : liker, suivre sur les réseaux sociaux, partager les campagnes, signer les pétitions...	Principalement les Militants, les Épargnés et les Généreux.	Toutes
Street marketing	Espace de discussion : donne des occasions d'échanger avec les donateurs, les sympathisants et de les sensibiliser Possibilité d'adapter le discours à chaque contact Effet de surprise, d'attractivité Dons récoltés sur la durée : dons réguliers	Nécessite une forte notoriété Peu affecter l'image de l'association si les passants sont sur-sollicités ou les recruteurs mal formés Coût de campagne très élevé Nécessite des autorisations des mairies Nécessite la possibilité pour l'association d'effectuer des prélèvements automatiques.	Principalement les Éprouvés et les Militants	Grandes

Événements	Éphémère : opportunité médiatique Espace de discussion Possibilité d'adapter le discours à chaque contact Effet de surprise, d'attractivité	Besoins logistiques et moyens humains importants Temps d'organisation parfois long Tributaire de la météo Difficultés pour mesurer les retours Opération ponctuelle	Tous	Toutes
Dons en ligne	Sécurité du don Rentabilité rapide si la sollicitation est importante et efficace Délai d'encaissement court Frais de traitement faibles	Avoir un site internet Frais bancaires associés Nécessité de faire une déclaration en préfecture d'appel à la générosité du public (AGP) Doit être accompagné par un outil d'appel à la collecte Méfiance ou défiance de certains donateurs envers les paiements en ligne	Principalement les Militants	Moyennes et grandes
Crowdfunding	Court temps de sollicitation Facilité de création de la campagne Simplicité du don Collecte importante et rapide si grande mobilisation et communication efficace	Nécessite une implication et une mobilisation importantes Commission sur le montant collecté par la plateforme de collecte Le projet et/ou l'association peuvent être décrédibilisés si la campagne n'est pas réussie Coût des contreparties	Tous	Petites et moyennes

Source : Réalisé par l'auteure et basé sur les informations disponibles sur le site www.associatheque.fr

CONCLUSION GÉNÉRALE

Nous assistons depuis ces trente dernières années à de véritables transformations des modes de financement des associations en France. Les mutations profondes dans la relation entre l'État et les associations amènent à la diminution brutale des subventions de fonctionnement au profit de l'augmentation des commandes publiques. Face à cette situation, certaines associations compensent cette perte de revenus par l'augmentation de la tarification de ses services à ses usagers, ce qui génère une forme de marchandisation mettant à l'écart leur public le plus précaire. Or, un autre levier économique est disponible pour les associations : augmenter les dons reçus en provenance des particuliers.

Si mobiliser le grand public fait partie intégrante de la nature des associations, elles ne sont pas égales face à la collecte. En effet, le marché du don peut être vu comme un marché à part où les petites organisations jouissent de leur effet de proximité pour engager de nouveaux donateurs, tandis que les plus grandes profitent de leur forte notoriété pour concentrer une majeure partie de ces dons. Dans ce contexte compétitif, les associations intermédiaires peinent à trouver leur place, se retrouvant souvent en concurrence directe avec les grandes ONG. Cependant, le marché du don aujourd'hui est encore loin d'être saturé. Les évolutions sociétales ont entraîné l'apparition de nouveaux profils de donateurs s'émancipant du profil type initial. Les associations peuvent donc se concentrer dans leur stratégie pour mobiliser ces individus et ainsi, trouver leur place.

Toutefois, cette mise en concurrence des associations sur le marché du don implique une professionnalisation de la collecte de fond en leur sein. Celle-ci entraîne indéniablement l'utilisation de techniques auparavant attachées au secteur lucratif et parfois en dissonance avec les valeurs de l'association. La stratégie marketing doit donc être adaptée au projet associatif et suivre des règles strictes d'éthique pour ne pas détériorer l'image de l'organisation aux yeux du grand public. Cette image est aussi fortement corrélée à la confiance, et donc implicitement, à la bonne gestion des ressources de l'association. On remarque que la démarche marketing d'une association n'est pas simple à mettre en œuvre mais que pour être efficace, elle doit être préparée et adaptée à sa nature et à sa mission. Il faut donc qu'elle trouve un compromis entre la rationalité instrumentale et la rationalité en valeur. Pousser suffisamment leur stratégie de collecte pour qu'elle soit rentable sans pour autant s'éloigner trop du projet associatif.

Au-delà de ces principes à respecter, la collecte de fond peut prendre différentes formes d'une association à une autre. Ces outils sont adressés à des publics cibles différents et c'est à l'association

dans un premier temps de déterminer quels sont ses donateurs potentiels à solliciter. Certains outils nécessitent un plus fort investissement financier et humain que d'autres, elle doit donc bien réfléchir à quel outil utiliser dans quelle situation. De plus, on constate que l'émergence des nouvelles technologies permet aux plus petites associations de se faire connaître sur la toile. Internet, cependant, est une source d'information infinie et pour se démarquer, les associations doivent innover dans leurs outils de communication. Cette innovation est l'essence même d'une collecte réussie. Il n'existe donc pas de solution miracle. Pour collecter et se faire une place, les associations doivent penser leur collecte, étudier les éléments favorables internes et externes à leur organisation et innover dans leurs outils. Elles doivent toucher l'émotion du potentiel donateur pour que celui-ci accepte de faire un don. C'est donc en travaillant en amont sur sa stratégie de collecte et sur les outils à sa disposition qu'une association pourra mobiliser des dons de particulier. Ces ressources leur permettront d'obtenir plus d'indépendance face aux facteurs exogènes pouvant diminuer leurs autres sources de financement. Le donateur doit néanmoins être fidèle à l'association pour que cette source de financement soit pérenne sur le long-terme. De la même manière, l'association doit s'assurer que ses fichiers donateurs ne vieillissent pas et doit donc, perpétuellement, partir en quête de nouveaux donateurs.

L'avenir des associations reste tout à fait incertain. Les convergences européennes laissent penser que le nombre d'associations se réduira en France entraînant la disparition de certaines et la fusion d'autres. Or, si l'engagement citoyen ne se soulève pas, les associations risquent de se rapprocher des deux autres secteurs économiques : le Public et les entreprises lucratives. Certaines subsisteront, en profitant de financements publics en respectant leurs commandes et se résumeront à un prestataire de service mandaté par l'État. D'autres, choisiront d'augmenter leurs ventes et prestations pour se financer, tendant doucement vers une marchandisation et excluant certains publics. Ainsi, le don, volontaire et désintéressé, semble être le socle même des associations. C'est par ces dons qu'elles maintiennent leur indépendance, leur légitimité et leur capacité d'action. Si on suit l'adage populaire : « l'avenir appartient aux nouvelles générations », nous pouvons croire que c'est en intéressant les jeunes, et en leur donnant l'envie de s'engager pour les causes défendues par les associations qu'elles perdureront. Les nouvelles générations ultra-connectées ont un accès, presque illimité, à l'information et c'est sur cet aspect que les associations doivent jouer. Ils étaient les oubliés des stratégies de collecte, leur faible revenu les éloignant du profil du donateur idéal. Mais, ne serait-il pas intéressant de les mobiliser plus ? Peut-être sont-ils la solution pour avoir plus de bénévoles, plus d'adhérents et de donateurs ?

ANNEXES

Annexe 1 : Liste des tableaux, graphiques, schémas et illustrations.....	73
Annexe 2 : Glossaire.....	74
Annexe 3 : Termes de référence du stage.....	75
Annexe 4 : Liste des entretiens et grille d’entretien.....	76
Annexe 5 : Typologie des donateurs.....	77
Annexe 6 : Le contenu d’un mailing de sollicitation.....	79

Annexe 1 : Liste des tableaux, graphiques, schémas et illustrations.

Tableau 1 : Concentration des budgets selon la taille de l'association en %.....	13
Graphique 1 : Taux annuel de croissance des budgets associatifs et du nombre d'associations selon la taille de l'association (en %).....	14
Schéma 1 : Les différentes sources de financement des associations selon leur provenance.....	16
Graphique 2 : Nature des ressources des associations en 2005 et 2011 (en %)......	18
Schéma 2 : Les leviers du modèle économique associatif	24
Schéma 3 : La pyramide des dons	27
Tableau 2 : Part des dons et du mécénat dans les budgets associatifs	29
Tableau 3 : Évolution de la collecte par strates	30
Schéma 4 : Les flux de transfert dans une organisation d'aide selon P. KOTLER.....	32
Tableau 4 : Générosité constatée en fonction des tranches d'âge.....	36
Schéma 5 : La démarche marketing par une association	40
Illustration 1 : Affiche de la campagne Leïla d'ACF en 1993 et affiche de la campagne #NoExcuses de MDM en 2015.....	47
Graphique 3 : Les plus importants leviers de la confiance à l'égard des associations (en %)......	50
Tableau 5 : Liste des qualificatifs d'image retenus	53
Illustration 2 : Campagne Pen Pack d'Amnesty International.....	59
Illustration 3 : Bannière Facebook de l'ALS lors de l'Ice Bucket Challenge	64
Illustration 4 : Bannière web de la campagne « Urgence Syrie » de MSF.....	65
Tableau 6 : Comparatif des différents outils de collecte.....	68

Annexe 2 : Glossaire

Analyse SWOT : c'est un outil d'analyse marketing permettant aux organisations d'effectuer un diagnostic interne (valeurs, mission, compétence, positionnement...) et externe (évolution du marché, concurrence, législation...) afin d'identifier ses forces et faiblesses ainsi que les opportunités et les menaces.

Élasticité : l'élasticité, en termes économique, mesure la variation d'une grandeur provoquée par la variation d'une autre grandeur.

Fundraising : Le terme de fundraising désigne généralement l'ensemble des techniques, essentiellement marketing, destinées à favoriser la collecte de fonds affectée à une association d'intérêt public.

Marketing direct : Le marketing direct est une technique de communication et de vente qui consiste à diffuser un message personnalisé et incitatif vers une cible d'individus ou d'entreprises, dans le but d'obtenir une réaction immédiate et mesurable. Autrement dit, le marketing direct est celui qui touche directement la cible.

Annexe 3 : Termes de référence du stage

Employeur :

Handicap Travail Solidarité (HTS) – Association loi 1901 reconnue d'intérêt général

Contexte :

HTS est une association à but non lucratif créée en 2013 et qui a pour objectif de développer l'insertion sociale et professionnelle des personnes en situation de handicap via, entre autres, un soutien aux structures qui les emploient (Établissements et Services d'Aide par le Travail – ESAT et Entreprises Adaptées – EA). HTS est soutenu par de grandes fondations et entreprises dans sa mise en œuvre de projets ambitieux, novateurs et citoyens.

Dans le cadre de ses projets handi-solidaires, HTS recherche des stagiaires longue durée (idéalement 6 mois, minimum 4 mois), éventuellement en stage alterné. Au-delà des compétences et des savoir-faire, nous cherchons des personnes réellement impliquées dans les projets de l'association et dans les missions proposées, faisant preuve d'autonomie et de capacité décisionnelle.

Sujet du stage :

Chargée de fundraising multi-cibles

Tâches à réaliser :

- Prospection et contact des mécènes par mailing et phoning et prise de rendez-vous
- Présentation de l'association et de ses projets
- Rédaction de dossiers de candidature pour les appels à projet
- Rédaction de dossiers de demande de subventions
- Suivi des soutiens
- Participation à l'animation du réseau de donateurs et mécènes

Encadrement :

Le stage est encadré par le président de l'association M. Damien DEMOOR.

Moyens mis à disposition :

Un poste fixe en open-space au siège de l'association ainsi que le matériel de communication de l'association. Possibilité de télétravail.

Rémunération et congés :

560€ net par mois + 50% pris en charge sur le billet mensuel TAN. L'association permet à ses stagiaires de profiter de 2.5 congés payés par mois travaillés.

Durée et lieu du stage :

Stage de 6 mois du 3/04/2017 au 29/09/2017 avec une interruption du 31/07/2017 au 13/08/2017. Le stage se déroulera dans les locaux de l'association 8 avenue des Thébaudières à Saint-Herblain (44800). Possibilité de déplacements.

Annexe 4 : Liste des entretiens et grille d'entretien :

Nom Prénom	Profession	Structure
Maamar Boulefrad	Responsable d'équipe	ONG Conseil
Jessica Martinez	Boosteuse	ONG Conseil
Pierre Delos	Responsable d'équipe	ONG Conseil
Éric Valay	Responsable de programme	ONG Conseil
Pierre Stanzack	Bénévole	Bolivia Inti
Laura Illouz	Chargée de collecte F2F	Aide & Action
Eddy Vaudel	Responsable de programme	Greenpeace

- Pouvez-vous nous décrire en quelques mots votre structure (territoire, domaine d'action, nombre de salariés, budget) ?
- Avez-vous souffert de la mutation des financements publics depuis ces dernières années ?
- Comment se répartissent vos ressources (d'où proviennent-elles ?)
- Ouvrez-vous votre stratégie de collecte à de nouveaux donateurs cibles ?
- Pensez-vous que certains outils de collecte ne sont pas adaptés à votre structure ?
- Utilisez-vous les outils de crowdfunding ? de collecte en ligne ?
- Avez-vous un service dédié au fundraising et marketing ?
- Faites vous attention à votre profil type de donateur ? Avez-vous tenté de l'élargir ?
- Sentez-vous une concurrence avec les autres associations agissant dans votre domaine ou au contraire, une certaine coopération ?
- Faites vous partie d'un réseau local d'acteurs, pourquoi ?

Annexe 5 : Typologie des donateurs

Cette typologie réalisée par la SORGEM dans leur enquête pour la fondation de France en 2001. C'est à partir de cette segmentation que nous avons fondé notre réflexion dans ce mémoire.

Stade de vie	Types de donateurs			
	Eprouvés par la vie	Militants	Epargnés	Généreux
Age	Jeunes	Jeunes, adultes	Adultes mûrs	Surtout seniors
Génération	Crise, années 1980	Sont passés « à travers » la crise	Baby-boom, « Trente glorieuses »	Immédiat après-guerre, reconstruction
Education religieuse	Indifférent	Pas déterminant	Oui	Oui
Pratique religieuse	Non	Recherche spirituelle autonome	Oui	Souvent pratiquants
Education	Faible	Suffisante et nécessaire pour l'exercice de l'activité choisie	Supérieure, dans tous les cas représentant un investissement important	Supérieure
Activité professionnelle	Peu valorisante, peu valorisée	Implication dans le métier choisi, qualification	Réussite professionnelle, stabilité financière	Professions supérieures
Exemple donateur	Indifférent	Pas déterminant	Oui	Très présent
Relations	Amitiés, éventuels problèmes de socialisation	Amis	Famille, amis	Amis, paroisse, famille
Habitat	Ville ou banlieue, quartiers « défavorisés », environnement non choisi	Urbain ou campagne, des choix réfléchis	Banlieue résidentielle, choix du confort	Urbains, quartiers résidentiels

Pratiques	Types de donateurs			
	Eprouvés par la vie	Militants	Epargnés	Généreux
Type de don	Surtout nature	Argent, bénévolat	Argent	Argent
Ordre de grandeur (argent)	faible	moyen	important	important
Facteurs de passage à l'acte	Emotionnel pur	Sélection	Saupoudrage + urgences	Sélection + urgences, exceptions

Représentations	Types de donateurs			
	Eprouvés par la vie	Militants	Epargnés	Généreux
Vécu personnel	"Galère", ont précédemment bénéficié de l'aide d'autrui	Situation assurée par un effort constant, conscience de vivre dans la complexité	Une prospérité et une stabilité ressenties comme un privilège dans un monde qu'ils ont vu basculer de la prospérité à la détresse	Ressentent une responsabilité une obligation de solidarité
Rôle des associations	Intermédiaire – éventuellement obscur, peu fiable – mais aussi porte-parole	Contre-pouvoir	Relais de l'Etat, porte-parole représentatif	Relais de l'action individuelle, témoin et gestionnaire
Sentiments, ressenti	Empathie	Engagement	Soulagement	Accomplissement
Déclencheurs	TV, proximité de la misère – élément du vécu quotidien	Réflexion personnelle	Sollicitations de l'entourage, TV	Habitude, sollicitations
Freins	Méfiance, manque de moyens	Défiance vis-à-vis des institutions	Indécision, lassitude (sollicitations excessives)	Scandales
Choix des causes	Le plus proche, réellement ou affectivement, ce qui soulève l'émotion la plus immédiate	La cause la plus générale (faim, sauvegarde de la planète)	Toutes causes	Toutes causes
Insertion dans l'ordre social	Palliatif aux carences de l'Etat, à l'injustice de la société et du monde	Révolte, ne pas être complice d'un système pernicieux et dangereux	La société civile en action	Solidarité, responsabilité

Motivations	Types de donateurs			
	Eprouvés par la vie	Militants	Epargnés	Généreux
Motifs des choix	Identification avec le bénéficiaire. Révolte contre toute institution	Proximité spirituelle/ idéologique	Proximité personnelle, affective avec les causes représentées, appréhension	Représentation des causes et de ses responsabilités
Référence idéologie	Social	Ecologie	Citoyenneté	Tradition
Projet de don	Restitution, provision	Engagement, contribution	Culpabilité, réassurance	Solidarité, partage, responsabilité

Source : SORGEM, « Motivations et valeurs associées au don », Fondation de France, Paris, 2001, p.4-5

Annexe 6 : Le contenu d'un mailing de sollicitation

Éléments récurrents présents dans une lettre de sollicitation :

- L'enveloppe avec photo ou transparence pour visualiser un gadget et un message d'urgence au dos.
- Des gadgets : étiquettes au nom du donateur, pin, cartes de vœux, stylo, mini-agenda etc. Les gadgets doivent être justifiés dans la lettre. Ils vont également permettre d'inciter inconsciemment le donateur à ouvrir la lettre car ce dernier va sentir qu'il y a un objet à l'intérieur du courrier. Ceci va aiguïser sa curiosité et le pousser à ne pas jeter la lettre sans l'avoir regardée.
- La lettre de demande avec au début, une histoire, une question, ou des chiffres. Des parties soulignées à la main, et une signature « manuelle ». Tous les mailings comportent également un PS dans lequel on va rappeler l'importance du don, ou de la défiscalisation autorisée par le don. Le PS est systématiquement lu par le donateur potentiel.
- La lettre utilise des mots simples et des phrases courtes.
- La présence d'une photo (souvent d'un enfant) sur la lettre ou à part.
- Le bulletin de don avec une échelle adaptée aux dons antérieurs du donateur (ex : s'il fait en général 50€ de dons, on va commencer l'échelle à 45€ pour le pousser à monter en puissance). Le donateur a tendance à se situer au milieu de l'échelle de don. Il faut toujours utiliser une échelle de don car si on laisse le don libre, les gens ne savent pas combien donner et finissent par indiquer un montant nettement inférieur à la moyenne des 30€. Or, les ONG estiment qu'elles sont gagnantes à partir d'un don de 30€.
- Le bulletin de don va également rappeler l'équivalence du don/cause (par exemple : vous financez une semaine d'alimentation avec XX €). On peut également indiquer l'appartenance ou non au comité de la Charte (Label « Don en Confiance »).
- Le bulletin de don met en avant la déduction fiscale avec un exemple concret.
- Une enveloppe retour en T ou timbrée.
- Un coupon d'autorisation de prélèvement pour les donateurs les plus militants.

BIBLIOGRAPHIE - WEBOGRAPHIE

OUVRAGES :

Alan ANDREASEN, Philip KOTLER, « Marketing for nonprofit organizations” 6th edition, Prentice Hall, 2003, Upper Saddle River, 536p.

Pierre BIRAMBEAU, Karine GALLOPEL-MORAVN, Fabrice LARCENEUX, Sophie RIEUNIER, « Marketing & communication des associations » 2^{ème} édition, Dunod, 2013, Paris, p.105-141

Philippa HANDKINSON, « Brand Orientation in the Charity Sector: A Framework for Discussion and Research”, International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 6/2001, 2001, Bristol, p. 231-242,

URL : <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/nvsm.149/abstract> [Consulté le 29/07/2017]

Viviane TCHERNONOG, « Le paysage associatif français », 2ème édition, Juris Editions, 2013, Paris, 272p.

United Nations, « Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts”, United Nations Publications, 2003, New-York City, p.12-21

ARTICLES :

Gani ALDASHEV, Thierry VERDIER, « When NGOs go global: Competition on international markets for development donations, Journal of International Economics n°79, 2009, New-York, p. 198-210

Gani ALDASHEV, Thierry VERDIER, “Goodwill bazaar: NGO competition and giving to development”, Journal of development Economics n°91, 2010, New-York, p.46-63

Édith ARCHAMBAULT, « Diversité et fragilité des associations en Europe », Informations sociales n°172, 4/2012, Paris, p.20-28

Gabrielle FACK, « Pourquoi donne-t-on ? Les politiques fiscales d’incitation à donner », Université Pompeu Fabra Publications, 2012, Barcelone, 13p.

Gabrielle FACK, Camille LANDAIS, « Les incitations fiscales aux dons sont-elles efficaces ? », Economie et statistiques n°427, 2009, Paris, 22p.

Jean FRISOU, « Confiance interpersonnelle et engagement : une réorientation behavioriste », Recherche et Applications en marketing n°1/2000, 2000, Paris, p.63-80

Caroline GERMAIN, Juliette LAMBERT, “Une typologie pour mieux comprendre », Juris associations n°483, Juillet 2013, Paris, p. 23-27

Fanny GEROME, « Charities et associations : une étude comparative France – Royaume Unis du comportement des donateurs et des stratégies de collecte », RECMA n°318, Nanterre, Octobre 2010, p. 39-57

Laura HADDAD, "Du marketing guerrier au marketing social : un retour aux sources pour les associations de solidarité." Décisions Marketing n°20, 2000, Paris, p.67-74.

Pierre HAVEZ, « Le marketing de la collecte de fond », Le nouvel économiste, Décembre 2013, Paris, URL : <https://www.lenouveleconomiste.fr/dossier-art-de-vivre/le-marketing-de-la-collecte-de-dons-20760/> [consulté le 30/08/2017]

Elaine JAY, Adrian SARGEANT, « Reasons for lapse: The case of face-to-face donors », International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing vol.9 N°2/2003, Bristol, 2013, p.171-182

Bruno JEROME, Jean-Didier LECAILLON « Le comportement des acteurs du marché du don », Revue française d'économie 2011/4 (volume XXVI), 2011, Paris, p. 57-80

Joëlle LE MAREC, "Lettre ouverte à Médecins du Monde. Le marketing jusqu'à la nausée. », Indisciplinés, Décembre 2015, Paris, Url : <http://indiscipline.fr/lettre-ouverte-a-medecins-du-monde-le-marketing-jusqua-la-nausee/> [consulté le 07/09/2017]

Andreas ORTMANN, Jade WONG, « Do Donors Care About Price of Giving? A Review of the Evidence, with Some Theory to Organize It », Springer, London, Avril 2015, p. 958-978

Jean-François RIFFAUD, " De la charité au marché du bien : les mutations de la collecte de fonds », Humanitaire revues n°29/2014, Novembre 2014, France, 9p. [Consulté le 28 février 2017]. URL : <http://humanitaire.revues.org/3052>

Viviane TCHERNONOG, « Le secteur associatif et son financement », Informations sociales 2012/4 (n° 172), 2012, Paris, p. 11-18.

ÉTUDES :

Cécile BAZIN, Jacques MALET, « A l'écoute des donateurs : les relations entre les donateurs et les associations » n°4, Recherches & Solidarités, Mars 2009, Paris, 13p.

Cécile BAZIN, Marie DUROS, Jacques MALET, « La générosité des français », 20^{ème} édition, Recherches & Solidarités, Novembre 2015, Paris, 31p.

Cécile BAZIN, Marie DUROS, Jacques MALET, « La générosité des français », 21^{ème} édition, Recherches & Solidarités, Novembre 2016, Paris, 35p.

Gaëlle BOULBRY, Camille CHEDOTAL, Sophie RIEUNIER, « Comment faire face à la maturité du marché de la collecte de fonds pour une association de solidarité ? Rajeunir la cible et / ou changer de méthode de collecte ? ». Congrès de l'Association Française du Marketing, Mai 2005, Paris, 41p.

Camille CHEDOTAL, "L'utilisation de la culpabilité en collecte de fonds : une étude exploratoire des réactions des récepteurs », 8^{ème} Congrès International des Tendances Marketing, Janvier 2009, Paris, 21p.

France Générosité, « Donateur qui es-tu ? », TNS Sofres, Octobre 2013, Montrouge, 22p.

Géraldine MICHEL, Sophie RIEUNIER, « La marque associative : Les composantes et l'impact sur le don », Gregor, Paris, Décembre 2007, 22p.

SORGEM, « Motivations et valeurs associées au don », Observatoire de la générosité et du mécénat, 2005, Paris, 32p.

Viviane TCHERNONOG, « Les dons des particuliers et le mécénat en direction des associations », CNRS – Université de Paris Panthéon-Sorbonne, 2005, Paris, 7p.

Jeanne WAGNER, « Benchmark de plateformes de collecte », France générosités, Octobre 2015, Paris, 66p.

MEMOIRES et THESE :

Héloïse BARBIER, « Le marketing des associations caritatives : une étude franco/allemande », Université des sciences et technologies de Lille 1, Mai 2005, Lille, 89p.

Pierre DEGRANGE, « Evolution des modes financement des association et professionnalisation : le cas des ateliers vélo participatifs et solidaires », Université Aix-Marseille, septembre 2014, Marseille, 70p.

Jérôme DURAND, « Le marketing caritatif est-il vraiment légitime ? », Université de Genève, Janvier 2014, Genève, 196p.

Zsuzsa Anna FERENCZY, « Les ONG humanitaires, leur financement et les médias », Institut européen des hautes études internationales, Juin 2005, Nice, 128p.

Sylvain LEFEVRE, « Mobiliser les gens, mobiliser l'argent : les ONG au prisme du modèle entrepreneurial », Université du Droit et de la Santé de Lille 2, 2008, Lille, 555p.

Khadija RIDOUANE, « La collecte de fond pour une ONG : antécédents et conséquences de la résistance au don d'argent », Institut Montpellier Management, 2016, Montpellier, 17p.

SITES WEB :

Agence Française des Fundraisers, URL : <http://www.fundraisers.fr>, [consulté le 04/09/2017]

Associathèque du Crédit Mutuel, URL : <https://www.associatheque.fr>, [consulté le 23/04/2017]

CERPHI, URL : <http://www.cerphi.org>, [consulté le 09/05/2017]

Comité de la Charte, URL : <http://www.donenconfiance.org>, [consulté le 21/07/2017]

Stephanie DUPONT, « Les enjeux d'Internet dans la communication des associations humanitaires », 2003, URL : <http://stephanie.dupont3.free.fr>, [consulté le 10/08/2017]

La Fonda - Fabrique Associative, URL : <http://fonda.asso.fr/>, [consulté le 11/08/2017]

France Générosités, URL : <http://www.francegenerosites.org>, [consulté le 15/05/2017]

Recherches et Solidarités, URL : <http://www.recherches-solidarites.org>, [consulté le 15/05/2017]