CerPhi Centre d'Étude et de Recherche sur la Philanthropie

France générosités

Association Française des Fundraisers

CREDIT COOPERATIF

Les financements innovants des associations et fondations :

État des lieux et perspectives

Décembre 2013

SOMMAIRE

PRESENTATION DE L'ETUDE 3

LE SECTEUR FACE L'INNOVATION EN FUNDRAISING 7

I. Un diagnostic partagé sur les motivations et les freins à innover en fundraising 8

I.1 Une motivation forte à innover 8

I.2 Un secteur traditionnellement peu innovant en fundraising 9

I.3 Des freins culturels et structurels 1

II. La dynamique actuelle des financements innovants 16

II.1 Repères pour une définition 16

II.2 Une dynamique impulsée par de nouveaux acteur 17

II.3 Une phase d'apprentissage en cours 21

II.4 Pas d'abandon de l'existant 26

II.4 La récupération de ressources : une piste en défrichage 28

QUELQUES SOLUTIONS INNOVANTES ET LEURS ENJEUX 29

I. Panorama des tendances 30

I.1 Les familles d'outils 31

I. 2 La générosité embarquée 22

Le don sur salaire 34

La carte de don 36

La carte de paiement solidaire 37

I. 3 Les outils numériques, le crowdfunding et les réseaux 39

II. Réflexion sur les enjeux et impacts de ces développements 43

II.1 Ce qui change 43

II.2 Opportunités et risques de ces évolutions 46

SYNTHESE ET PERSPECTIVES 51

PRESENTATION DE L'ETUDE

1. CONTEXTE, METHODOLOGIE ET OBJECTIFS DE L'ETUDE

Aux côtés de leurs outils traditionnels de collecte de fonds privés auprès du public (grand public, entreprises, philanthropes…), les associations et les fondations s'intéressent désormais à des financements dits « innovants ».

De quoi s'agit-il ? Quels sont les enjeux de ces nouvelles approches pour les associations, et auront-elles des implications sur la générosité du public ? Des pistes prioritaires apparaissent-elles ? Comment favoriser l'innovation en matière de financement?

Telles sont les questions qui se posent aujourd'hui aux associations et à leurs conseils, autant qu'à ceux qui développent de nouvelles solutions.

Cette étude qualitative réalisée entre Juin et Septembre 2013 par le CerPhi, à l'initiative et avec la contribution de France générosités, du Crédit Coopératif et de l'Association Française des Fundraisers, se propose de réaliser **un premier état des lieux de l'innovation dans le domaine de la collecte de fonds,** pour fournir au secteur des éléments de réponse à ces interrogations.

Elle repose sur une série d'entretiens individuels et de rencontres, la consultation de sites internet, la lecture de rapports, d'articles de presse et d'enquêtes. Les séances de travail du comité de Pilotage ont permis d'en faire la synthèse.

Ce travail s'inscrit dans un projet plus vaste de réalisation d'un observatoire permettant le suivi des évolutions de l'innovation en fundraising au travers d'indicateurs chiffrés.

2. PERIMETRE DE L'EXPLORATION

Pour cette première étude, il a été convenu de centrer l'exploration sur l'innovation concernant

- La collecte de fonds privés
- Les associations et fondations faisant traditionnellement appel à la générosité du public
- Le domaine du don financier. Les autres formes de participation et de ressources étant traitées de façon secondaire.

L'exploration a porté sur l'ensemble des problématiques liées à l'émergence des financements innovants, en particulier : les leviers et les freins à l'innovation en fundraising ; la perception des offres de financements innovants, de leurs enjeux et implication sur le public et sur les stratégies de collecte ; les attitudes des associations ; la relation aux offreurs ; ce qui favoriserait la mise en place de financements pertinents ; la question du financement de l'innovation.

3. LES CONTRIBUTEURS

Nous avons audités dans le cadre de cette étude

- Hélène Bongrain, Directrice du développement des ressources, Institut Curie
- Mélanie Cagniart, Directrice de la collecte de fonds privés, Médecins Sans Frontières
- Jean-Marie Destrée, Délégué général adjoint, Fondation Caritas
- Pierre Emmanuel Grange, Président-fondateur, microDON
- Thuy-An Nguyen, Responsable collecte grand public, Croix-Rouge Française
- Florence Provendier, Directrice du développement et des relations institutionnelles, Un enfant par la main
- Frédéric Théret, Directeur du marketing et développement, Fondation de France
- Antoine Vaccaro, Président-fondateur CerPhi, Fund-raising lab, Faircom Paris
- Alexis Vandevivere, Directeur, agence Adfinitas Paris

Nous les remercions chaleureusement pour le temps qu'ils nous ont consacré et la qualité de leurs apports à notre compréhension des problématiques et enjeux des financements innovants.

L'étude a été coproduite par France générosités, l'AFF et le Crédit Coopératif.

Elle a été dirigée par Chris Olivier (CerPhi), avec la participation de Yaële Aféria t (AFF), Isabelle Bourgouin, Nolwenn Poupon et Charlotte Ravaux (France générosités), Jean-Marc Pautras (Crédit Coopératif), qui constituaient le Comité de Pilotage de l'étude.

LE SECTEUR ASSOCIATIF FACE A L'INNOVATION EN FUNDRAISING

I. UN DIAGNOSTIC PARTAGE SUR LES MOTIVATIONS ET LES FREINS A INNOVER EN FUNDRAISING

La plupart des contributeurs à cette étude[1], partagent la conviction qu'innover dans la collecte de fonds constitue à la fois une **nécessité** pour les organismes *(« sans innovation, pas de développement, une association dynamique est une association qui innove »),* une **urgence** pour l'ensemble du secteur pour continuer d'exister, et, bien que contrainte, une **opportunité** pour l'avenir de rester en phase avec les évolutions sociétales.

Ils se rejoignent aussi sur le constat d'une **faible créativité** du secteur concernant la collecte de fonds, liée à l'existence de freins culturels et structurels majeurs à l'innovation dans ce domaine.

I.1 UNE MOTIVATION FORTE A INNOVER

Il existe un consensus au sein des responsables et des experts du secteur, sur la situation économique des associations ainsi que sur les spécificités de la collecte et de ses outils :

- Les besoins sociaux auxquels les associations ont à répondre sont en croissance forte.
- Les fonds publics n'augmentent pas ou baissent. Les dons des particuliers stagnent et on ne parvient pas à crever le plafond de verre des 5 à 6 millions de donateurs fidèles aux associations. Le mécénat d'entreprise reste stable.
- Les outils et solutions actuels de collecte sont arrivés à maturité, et pour certains à saturation.

  Alors que le mailing fournit encore la grosse majorité des ressources, la fin annoncée du courrier renforce les risques de cette situation. Le téléphone et le street fundraising ne permettent plus de prospecter qu'à

[1] De même que 56% des responsables de développement selon l'enquête Excel-AFF, « *Innovation, innovation, vous avez dit innovation ?* », enquête par questionnaire en ligne, auprès de responsables du développement d'associations et fondations, juin 2013.

des coûts exorbitants. Malgré une croissance des dons par Internet, ce canal de don reste insuffisamment maitrisé et très minoritaire dans les montants collectés, hors des situations d'urgence[2].

« Le marché est vieillissant, l'ensemble de la collecte de fonds est formatée par le bulletin de soutien et le chèque. C'est un modèle historique qui représente 90% de la collecte de fonds »

- Parallèlement, les techniques de marketing du secteur marchand et de façon plus large les comportements du public en général ont évolué (consommation responsable, collaborative, achat sur le web, utilisations multi-écran, etc), et le risque d'obsolescence est réel pour le secteur.

Au vu de ces constats, la seule option pour ce secteur hyperconcurrentiel, consiste à trouver de nouvelles sources de financement, de nouveaux gisements et marges de croissance. Et donc à innover en matière de financement.

« On sait tous que c'est dans l'investissement et l'innovation qu'on va trouver des voies d'optimisation de notre collecte »

« Avec des contraintes fortes et des objectifs ambitieux, on n'a pas le choix, il faut chercher ailleurs »

I.2 UN SECTEUR TRADITIONNELLEMENT PEU INNOVANT EN FUNDRAISING

Le secteur associatif est innovant pour ce qui concerne ses actions sur le terrain, les services qu'il rend. Il l'est aussi dans l'utilisation des ressources, quand il s'agit de faire plus et mieux avec moins de moyens pour répondre à l'infinité des besoins.

Il l'est beaucoup moins en ce qui concerne la collecte de ses ressources :

[2] 2 à 3 % de la collecte hors urgence des associations du Baromètre de France générosités 2012 ; 8 % de la collecte globale des 15 associations qui collectent le plus par Internet, selon le 3eme baromètre e-donateurs Limite-Ifop-mailforgood

"Les associations n'ont jamais apporté autant de créativité à rechercher la pérennité de leur collecte qu'à leurs programmes".

Certes, des innovations capitales ont eu lieu dans le passé en France, permettant aux associations d'atteindre leur niveau actuel de collecte. Dans les années 70, le recours au marketing direct par mailing a permis de changer le modèle économique des associations, le télémarketing lui a apporté un second souffle 20 ans plus tard. Le street marketing l'a révolutionné en permettant de transformer à grande échelle des donateurs ponctuels en donateurs réguliers. Aujourd'hui les développements s'orientent d'une part vers les grands philanthropes, le mécénat et d'autre part vers le don par internet.

Mais les experts estiment que **les associations ont rarement été proactives** dans ces innovations, ayant plutôt tendance à suivre le développement des technologies et les évolutions règlementaires (loi TEPA, loi sur le mécénat, création du fonds de dotation, loi sur les fondations abritantes…), ou à adopter des solutions ayant fait leurs preuves à l'étranger.

Ils attribuent cette relative « inertie » aux freins structurels et culturels qui pèsent sur le secteur, estimant que **l'essentiel des conditions indispensables à l'émergence de l'innovation sont absentes ou insuffisantes** sur l'ensemble du secteur[3] : manque d'implication de la gouvernance, manque de moyens et de budget à y consacrer, manque de culture de l'innovation, organisation inadaptée… Certains évoquent une véritable carence des associations en ce domaine.

[3] Certains distinguent à ce niveau les associations des secteurs faisant traditionnellement appel à la générosité du public (humanitaire, social, recherche/santé, droits…), des secteurs comme l'enseignement supérieur et la culture, réputés plus innovants car moins prisonniers des modèles traditionnels et subissant moins la pression de retour sur investissement *« Ils vont vite, ils sont moins enclavés, savent travailler avec les entreprises, et déjà, ils ont moins de tradition pesantes ».*

I.3 FREINS CULTURELS ET STRUCTURELS

Trois freins principaux à l'innovation sont identifiés par les acteurs du secteur associatif : le manque de moyens humains et de budget des associations, le manque d'implication de la gouvernance et le manque d'une culture de l'innovation sur le secteur.

Le manque de temps, de moyens humains et de budget, sont généralement désignés comme responsables au premier chef de cette situation.

Les budgets R&D en fundraising sont quasi inexistants[4], preuve s'il en faut que l'innovation n'est pas au cœur des stratégies. L'anticipation, le test de nouvelles solutions ne sont pas inscrits dans les habitudes. Le cas échéant, les expérimentations se font sur des durées trop courtes pour pouvoir approfondir.

Le secteur vit sous la double contrainte des **ratios** de frais gestion et du **retour rapide sur investissement,** qui limitent drastiquement les possibilités de R&D, d'expérimentation, de test et même la **légitimité à consacrer du temps et des moyens** au développement de financements innovants.

Les agences elles-mêmes sont souvent en porte à faux, entre une demande d'innovation, et une exigence de rentabilité assurée à court terme.

Ces contraintes constituent des freins objectifs à l'innovation.

Certes, la contrainte économique peut être un moteur, puisqu'elle oblige à trouver des solutions, à être « plus malin », à optimiser, pour trouver des ressources malgré tout. Et dans l'innovation, la posture est aussi décisive que les moyens, certaines innovations pouvant être développées sans moyens importants.

Mais l'innovation reste une démarche qui repose sur la possibilité d'investir, de se tromper, de tester et de créer beaucoup pour trouver l'idée qui pourra être développée avec profit (voir encadré ci-dessus).

[4] La moitié des organismes qui ont répondu à l'étude Excel/AFF (opus cit), n'en ont pas, et pour ceux qui en ont un, il représente moins de 5% du budget de collecte

Petit point sur quelques notions-clé sur l'innovation, rappelées par les experts

L'innovation, c'est l'industrialisation d'une invention , . **L'invention**, c'est une idée nouvelle dans son domaine. **L'innovation**, c'est la démarche qui permet de mettre au point à partir de cette idée un produit ou un service répondant à un besoin réel reposant sur un nouveau modèle économique.

L'innovation repose sur la créativité**,** mais c'est l'innovation qui crée de la valeur.

C'est une démarche, qui suppose une préparation, du temps, un process de développement, des **investissements** et une **prise de risque.** Elle implique de tester, d'évaluer, de faire évoluer les comportements et les usages.

« Pour innover il ne faut pas chercher la réussite immédiate, on doit accepter un point mort à moyen terme. L'innovation, c'est avant tout une somme d'échecs. Ce qui fait que ca marche au final, c'est de ne pas s'arrêter à ces échecs... Impossible d'innover "en certitude". High risk, high return... Impossible de faire semblant ou d'y aller à moitié ».

Elle exige une posture **d'ouverture maximum** sur ce qui se passe dans d'autres univers, sur d'autres façons de penser, ou sur les évolutions des comportements et de la société. Elles impliquent l'écoute et l'observation des parties prenantes, des utilisateurs. C'est donc avant tout un **état d'esprit**, qui doit être encouragé et **rendu possible** au sein des organisations par la mise en place de modes de travail adaptés, et qui pour être efficient, doit être permanent, ne pas se limiter aux temps de crise**.**

« La crise, c'est souvent là qu'on innove, quand on a plus le choix, quand c'est innover ou mourir. L'idée c'est d'anticiper la destruction créatrice, de se convaincre que grâce à l'innovation, on n'est justement pas obligé de mourir pour renaître de ses cendres. Être obsédé de l'innovation ».

« Suivre les bonnes idées des acteurs du secteur anglo-saxon, regarder la collecte un peu plus loin que la collecte en France, ça tout le monde le fait. C'est très utile mais ça ne suffit pas pour faire de l'innovation. L'innovation c'est de mettre ensemble des personnes qui sont dissonantes, qui n'ont pas réfléchi au problème mais qui savent réfléchir à des problèmes ».

Les innovations de rupture arrivent presque toujours sur des **marchés de masse,** avec des activités à **faible marge**. Rester sur le Premium ne permet pas d'atteindre les masses critiques nécessaires pour imposer une innovation de rupture.

Des voix s'élèvent d'ailleurs un peu partout, en France comme Outre Atlantique, contre la mauvaise utilisation des ratios[5], et contre la logique de court terme.

« Pour innover, il faut une prise de risque. Loin de l'obsession du ROI (retour sur investissement) de court terme - pourtant légitime tant, répétons-le, les besoins vont croissant face à la baisse de subventions - il s'agit donc de dépasser le diktat de la rentabilité immédiate pour se projeter dans une vision de long terme. Mais aussi, de sortir de la culture du "dépenser peu" que condamnait avec brio Dan Pallota lors de son intervention à la conférence Ted. Se donner les moyens de prendre son temps pour innover... Par les temps qui courent, cette feuille de route est, en soi, presque révolutionnaire »[6]

Le manque d'implication de la gouvernance est également déterminant

Dans la plupart des cas, la collecte de fonds n'est pas considérée par la gouvernance des associations comme appartenant au cœur de métier des associations, au motif que ce n'est qu'un moyen, et son corollaire, la relation donateurs, comme une contrainte.

La gouvernance tend souvent à se tenir à distance de ces questions et a fortiori soutient rarement des investissements destinés à innover en matière d'optimisation des ressources, alors qu'elle est très attentive aux questions de ratio et de rentabilité. Être innovant en fundraising n'est pas un objectif, sauf peut être quand cela devient une urgence vitale.

« Fondamentalement ce n'est pas notre mission de collecter de l'argent. L'innovation dans les programmes, dans l'accompagnement des personnes, oui, c'est notre raison d'être. L'association sert l'intérêt général, la collecte de fonds n'est qu'un moyen. Même si nous avons assez de lucidité pour savoir que sans argent, on n'est rien, ça reste vrai».

---

[5] En juin 2013, trois organismes américains d'évaluation des associations, Charity Navigator, Guidestar et BBB Wise Giving Alliance, se sont adressés aux donateurs dans une « lettre aux donateurs », les invitant à ne pas choisir une association uniquement sur le critère du ratio de frais de collecte et de gestion. Elles défendent l'idée que les associations devraient investir davantage pour assurer leur développement.
http://appli.excel.fr/news_post/les-donateurs-veulent-des-resultats-pas-des-ratios/

[6] Yaele Afériat, « Prendre le temps d'innover » http://www.youphil.com/fr/article/06584-dons-France-fundraising-innovation-associations?ypcli=ano

« Le premier frein, c'est la culture des associations. Le décalage entre fundraiser et gouvernance. Quand on échange sur nos envies, nos frustrations, c'est toujours ça, le temps qui se passe entre l'envie d'essayer des choses et le feu vert pour y aller. Il n'y a pas de budget, surtout en ce moment, pour investir sur des nouvelles choses, alors qu'on sait que c'est justement le moment d'investir parce que ça ralentit. »

Sachant que l'innovation suppose très souvent de **combiner d'une façon nouvelle les activités d'un organisme**, elle ne peut être réellement managée que depuis par la direction. Le désintérêt voire la résistance de la gouvernance la rend quasiment impossible.

En conséquence, une des urgences pour les responsables du développement consiste à sensibiliser les CA à ces questions, pour faire accepter le caractère incontournable de nouvelles solutions de financements, et obtenir les moyens nécessaires pour les expérimenter et les mettre au point.

« La première des choses à faire, c'est en interne, porter cette parole là, faire prendre conscience qu'il faut y aller, qu'il faut assumer une phase d'investissement, ne pas être attentiste et laisser les autres essuyer les plâtres. »

Le manque de culture de l'innovation

L'organisation "en silo" des équipes de développement n'est pas favorable à l'innovation, qui suppose de la transversalité.

"il faut arrêter de séparer le fundraising de la communication, des bénévoles, du terrain. On est sur des processus transverses, il faut que les structures s'y adaptent, qu'elles passent en mode 2.0. On le voit avec les réseaux sociaux, ça va dans tous les sens, ça bouge tous les jours, il faut suivre et s'adapter".

Peu d'associations ont la possibilité d'inciter leurs responsables de la collecte à chercher des ouvertures, à se montrer créatif. La question même de ce qui est innovant ou non n'est pas toujours clairement posée.

« Je n'ai jamais réfléchi à la définition de l'innovation. On parle peu de l'innovation entre nous, on ne se dit pas qu'on est ou qu'on veut être à la pointe de l'innovation».

Et le secteur associatif se voit souvent reprocher, par ses acteurs eux mêmes, une posture de repli sur soi, un **manque d'intérêt** pour ce qui se passe hors de lui, une difficulté à intégrer d'autres logiques que la sienne, à **penser et agir autrement** que selon ses habitudes, malgré les évolutions significatives qui ont eu lieu ces dernières années, et le développement de nombreux partenariats avec des entreprises, des fondateurs, des philanthropes en témoignent.

« Le monde associatif est aussi hermétique que le monde marchand. Il y a un travail à faire pour que ce secteur travaille mieux avec le public, le monde économique, pour une meilleure compréhension. »

« Notre milieu est assez excluant. Les associations sont ouvertes au débat… à l'intérieur. Quand vous n'en êtes pas, ce n'est pas facile, il y a une forme d'aristocratie. Les porteurs de projets qui viennent d'ailleurs en savent quelque chose. »

Certains évoquent même une difficulté « essentielle » des associations à avoir un dialogue réel avec leurs parties prenantes. Il existerait une forme de contradiction entre la démarche bottom up favorable à l'innovation et leur "nature associative".

Alors qu'Internet et les réseaux sociaux ont contribué à systématiser le dialogue entre les marques, les institutions et les citoyens-consommateurs-usagers, le dialogue des associations avec les donateurs est loin d'être une réalité, même si elles s'efforcent d'écouter ces derniers. Ce dialogue est limité au domaine du don, car il n'est pas pensable que les donateurs contribuent aux choix qui concernent les programmes, qu'ils interviennent sur la façon dont les associations conçoivent leurs missions.

« Pour les associations, c'est difficile parce qu'elles sont depuis toujours dans une stratégie d'émetteur. Elles sont détentrices de valeurs et estiment avoir un message à délivrer. Et puis dans les associations, le bailleur de fond et le réalisateur sont deux entités qui ont toujours été séparées, alors que pour travailler sur les communautés, il faudrait les rejoindre ».

II. UNE NOUVELLE DYNAMIQUE

II.1 REPERES POUR UNE DEFINITION

La notion de « financement innovant » n'a pas de définition précise et partagée par les acteurs associatifs Français.

Que considère-t-on comme innovation en matière de financement associatif, à partir de quand un mode de financement est-il considéré comme innovant, par rapport à quoi juge –t-on qu'une méthode, un outils sont innovants ? … sont des questions récurrentes

« Ce qui me semble frappant, c'est que ce n'est pas très précis, on ne sait pas très bien de quoi on parle quand on parle d'innovation en collecte. Est-ce qu'on parle de techniques nouvelles, en rupture avec les canaux traditionnels et les modes de soutien éprouvés ? Ou simplement qui viendraient dépoussiérer les techniques vieillissantes ? De nouveaux outils, comme le mobile en relai de l'urgence ? De nouveaux rapports au don, puisque derrière tout ça, il y a le fantasme d'étendre la cible des donateurs et d'aller vers des plus jeunes, avec un don inséré dans des moments quotidiens ? C'est très large comme spectre, l'innovation peut s'illustrer à tous les stades du marketing »

« Je ne sais pas ce qui est réellement une « innovation ». On fait des tas de choses nouvelles pour nous, pour notre secteur, qui ne sont pas des innovations, mais qu'on n'avait jamais faites avant. Les idées qui émergent sont des adaptations. Les grandes innovations viennent plus du secteur marchand, la collecte de fonds les réadapte. My major Company est une entreprise de coproduction. La collecte de fonds réinterprète la finance participative».

A l'origine du concept : les mécanismes de financements innovants (MFI) pour le développement[7]

La notion de « financements innovants » a été introduite pour la première fois en 2002 à l'occasion du Consensus de Monterrey[8] pour désigner « *les mécanismes permettant de générer des ressources additionnelles à l'aide publique au développement traditionnelle et présentant une plus grande prévisibilité* ». Le premier mécanisme introduit a été la taxe sur les billets d'avions au profit d'UNITAID, acceptée par 30 pays[9].

Ce concept de MFI est à géométrie variable :

- Contributions obligatoires ou volontaires des particuliers ou des entreprises, incitées par des leviers règlementaire ou fiscaux (taxe sur les billets d'avion, taxe Tobin…)
- Mécanismes liés aux marchés : instruments de réallocation de ressources (comme les enchères carbone en Allemagne), de préfinancement (comme le prêt bonifié, le rachat de crédit) ou de gestion de la dette
- Partenariats public-privés
- Et de façon plus marginale, d'autres ressources, type loterie humanitaire.

Aujourd'hui, financer une grande cause internationale n'est plus possible uniquement par l'appel aux fonds publics ou privés traditionnels. Il est nécessaire de **mettre en place pour chacune d'elle un nouveau mécanisme de financement innovant**.

Chacun d'eux est spécifique. Il est élaboré en fonction des caractéristiques de la cause, de celles du ou des pays et bénéficiaires concernés, des entreprises en place, des cibles potentiellement contributrices.

---

[7] Voir le rapport Landau sur les financements innovants : *Les nouvelles contributions financières internationales*, 2004

[8] http://www.un.org/french/ffd/pressrel/22apress.htm

[9] Avec des montants de 1 à 40 € selon les vols et les classes, UNITAID, dont l'objectif est l'achat au prix le plus bas de médicaments contre le Sida au profit des pays pauvres, a collecté 200 millions de dollars l'année dernière sur l'ensemble des pays contributeurs et 1,8 milliard de dollars depuis 2006 (source : Philippe Douste-Blazy, président d'UNITAID, bilan annuel au Grand Palais, Paris, 21 mai 2013).

Ce cadre est donc relativement éloigné de celui de notre étude, notamment parce que ces MFI ont été conçus pour des financements mondiaux. **Ce qui semble à retenir** :

- D'une part, les mécanismes de financement innovants se veulent des **alternatives plus pérennes et plus prédictibles** à la sollicitation directe de bailleurs ou de donateurs

- D'autre part, **il s'agit toujours de mécanismes élaborés**, avec des modèles économiques spécifiques, qui impliquent de nombreuses parties prenantes, utilisent des leviers variés, et mettent en jeu techniques et des actes parfois fort éloignés du don

II.2 Une nouvelle dynamique impulsée par de nouveaux acteurs

Un ensemble foisonnant de tendances et d'outils nouveaux émergent aujourd'hui, préfigurant ce que pourrait être demain le paysage du financement associatif français

Cet ensemble possède sa propre terminologie, elle-même novatrice, et s'organise autour de **nouvelles marques**, et de **quelques concepts-clés :** don indolore, arrondis, générosité embarquée ; don digital, mobile, appli, plateformes ; communication entre pairs, financement participatif…

Ces concepts se distinguent des outils de fundraising traditionnel sur tous leurs fondamentaux

- **La place qu'y tiennent Internet et les nouvelles technologies**

  Le don y devient souvent digital et mobile. Les outils permettent à la fois de collecter et d'améliorer le visibilité de sprojets.
  « Le transfert sur internet touche tous les domaines d'achat et d'échange. Il n'y a aucune raison pour que la collecte de ressources pour les associations y échappe, que le lien cause/donateur ne passe pas par là. »

- **Des mécaniques complexes de sollicitation indirecte**

  Il s'agit de collecter des dons en appui sur **d'autres actes que le don** (consommation, jeu, sport, transactions commerciales ou bancaires…), ou sur la **communication entre pairs**, au travers des réseaux sociaux, nécessite beaucoup de moyens techniques, et la collaboration de plusieurs parties prenantes aux intérêts et habitudes parfois divergents (entreprises, donateurs, grand public, réseaux…).

- **Une intermédiatisation nouvelle de la relation au donateur**

  Les intermédiaires entre l'association et le donateur : entreprise, plateforme collective, développeur de solution, y ont une visibilité plus forte.
  Au triangle « donateur / association / bénéficiaire » se substitue de nouvelles configurations, certaines plus complexes parce qu'elles mettent en jeu de nouveaux intermédiaires (l'entreprise notamment), d'autres qui au contraire tendent à rendre transparente même l'association, qui s'efface derrière le media (plateforme, page web) et le bénéficiaire, ou le programme bénéficiaire

- **De nouveaux publics sont concernés**

  Ils s'adressent souvent aux plus jeunes, aux « niches », aux communautés que les associations n'ont pas encore touchées, ou qu'elles ne fidélisent pas.

- **Pour beaucoup de ces nouvelles solutions, la sollicitation de micro-dons**[10]

  Les micro-dons sont adossés à des actes de la vie quotidienne, ils sont réalisés par une masse très importante de personnes. Leur modèle économique est basé sur deux facteurs : **l'accessibilité** à tous (dons de quelques centimes à 1 ou 2 €) et le **très grand nombre d'opportunités de dons,** voire leur caractère systématique.
  Ces outils proposent au public une expérience particulière de don**,** qualifié **« d'indolore »**, en raison du montant très bas du don, et parce que le geste de don est « quotidien », dédramatisé, souvent dématérialisés.
  Ces caractéristiques ne sont pas radicalement nouvelles. Certaines sont à l'œuvre dans des produits partage par exemple, mais ces modèles sont restés minoritaires jusqu'à présent dans le fundraising.

Une nouvelle génération « d'offreurs », jeunes et immergés dans une double culture Business – Internet est à l'origine de ces solutions émergentes. Bien qu'ils ne soient pas issus du secteur associatif le plus souvent, ils sont toujours motivés par l'intérêt général.

Ils font le pari d'importer et de réinterpréter à son profit des innovations du monde marchand, dont certaines ont déjà fait leurs preuves dans d'autres pays. Pour y parvenir et aboutir à des solutions performantes et adaptées au secteur, une découverte mutuelle et un travail de co-construction avec les associations et les autres parties prenantes leur sont indispensables.

Le secteur les accueille de façon diverse, mais avec une curiosité et un intérêt évident. Il juge **leur apport d'innovation indispensable**, et leur posture, si elle déroute un peu, est perçue comme clairement favorable à la créativité et au changement.

---

[10] *Les termes de micro-don et de micro-donation renvoient à un ensemble de pratiques ou de méthodes de collecte relativement récentes : nous n'évoquerons pas ici sous ce terme les techniques de collecte traditionnelles type quêtes, ou même « opérations pièces jaunes». La législation à leur sujet est encore floue sur de nombreux aspects. Au plan fiscal, s'il n'existe pas de montant minimum pour bénéficier de la possibilité de déduire le montant d'un don de son impôt, on verra que toutes les méthodes n'offrent pas la possibilité de distribuer aux donateurs un reçu fiscal*" - in « *Les micro-donations des particuliers comme source de financement innovant pour l'éducation*», p.6, Etude réalisée par le CerPhi et microDON pour le MAEE, 2011

« Ces start up sont là pour gagner de l'argent et elles le font sur la générosité. Leur démarche consiste à mettre au point de nouveaux moyens de fournir plus d'argent aux associations et de se rémunérer pour ce service qu'elles apportent. ***C'est bizarre, c'est nouveau, mais logique. Ils ont une valeur ajoutée e****n manière de technologie, une autre manière de réfléchir aux choses, un peu en rupture. C'est bien qu'ils viennent contribuer à notre secteur.»*

« Qu'ils viennent nous challenger c'est une bonne chose. Après, la question c'est comment ces deux univers se rencontrent et comment on fait matcher d'un côté des entreprises qui doivent trouver rémunération, et notre secteur du non profit. »

II.3 UNE PHASE D'APPRENTISSAGE EN COURS

Le recours à ces nouveaux procédés est actuellement limité, d'autant qu'ils sont souvent encore en évolution, en phase d'élaboration ou de lancement.

Mais des opérations se montent, des expérimentations sont réalisés par certains acteurs, soit en interne avec des solutions maison, soit en partenariat avec des développeurs d'outils, selon leurs stratégies propres.

Certains outils donnent des résultats encourageants -à défaut d'être significatifs dans le montant global de la collecte-. Ceux qui ne nécessitent pas d'investissement trop important, intègrent peu à peu leurs habitudes de collecte. Les campagnes de collecte en appui sur des événements sportifs par exemple, tendent à se multiplier.

Tous les organismes sont potentiellement intéressés et concernés par ces développements, les plus gros comme les plus petits, pour des raisons différentes :

- Les organismes de taille importante, les plus anciens, ont **un rôle naturel de précurseur** que certains ont à cœur de tenir. Le risque qu'ils prennent en lançant un test est, proportionnellement à leurs moyens, plus limité que pour une association de taille moyenne. Pour autant leurs investissements s'opèrent avec les mêmes contraintes, voire davantage,

que les autres : lourdeur des circuits de décision, surveillance étroite de leurs ratios.

- Les organismes de petite taille et les plus récents, sont également enclins à se lancer, parce qu'ils n'ont pas les moyens de payer le **ticket d'entrée sur les outils actuels**. Ils sont contraints à trouver d'autres solutions et les financements innovants. Et certains outils numériques dont le coût d'expérimentation n'est pas très élevé, constituent pour eux des opportunités.

Dans tous les cas, la démarche de ces expérimentateurs est progressive, parce qu'elle est fortement cadrée par les contraintes budgétaires et culturelles citées ci-dessus, et pour diverses raisons propres au paysage actuel des offres innovantes :

- **La quantité des outils, initiatives et des acteurs** qui les portent, leur diversité, leur redondance dans certains cas, rendent difficile leur bonne connaissance, la compréhension des principes qui les structurent, et leur appropriation par les utilisateurs potentiels.

- **Ces outils sont encore largement en cours d'élaboration et leur modèle économique reste à trouver.** Les dénominations, les mix proposés évoluent en temps réel, sont transformés et adaptés en fonction de la réception dont elles font l'objet. Les marchés restent à créer.

- Leur élaboration suppose de nouveaux savoir-faire, et leur utilisation optimale par les associations **relève d'une grammaire qui reste à écrire.** De nouvelles façons de travailler ensemble sont à trouver par les associations.

- Il est encore difficile pour les associations et fondations **d'évaluer le potentiel et les enjeux** économiques et éthiques de ces propositions. L'instruction des dossiers est couteuse en temps Même selon les associations les plus actives en R&D, aucune des nouvelles solutions n'est encore considérée comme potentiellement rentable. On est donc très loin de pouvoir mesurer des résultats, de faire des bilans.

« On fait des choses et mises bout à bout ça fait toujours des revenus, mais ce n'est pas substantiel ».

« La question c'est : comment est qu'en partant d'une niche, arriver à lui donner une amplitude pour en faire un outil vraiment utile. C'est sûr que plein de choses sont innovantes, mais on ne réussit pas à industrialiser le principe, on n'arrive pas forcement à trouver cet effet multiplicateur. Les modèles qui marchent dans d'autres secteurs ne sont pas tous transposables. »

- **Enfin des difficultés règlementaires freinent les évolutions,** comme celles que rencontrent le SMS (hors opérations spéciales des operateurs lors d'urgences), les appels surtaxés (voir encadré ci-dessous), les tirelires en ligne [11], où les projets de loterie humanitaire qui ont été instruits jusqu'à présent sans succès alors qu'ils fonctionnent très bien à l'étranger[12],

  « Il faudrait pouvoir l'utiliser en push, envoyer un SMS en disant, taper 123 pour faire un don à telle asso, et 30 euros seront prélevés sur votre facture de mobile et ça, c'est pas possible. La seule chose qu'on peut faire c'est le flash codes, alors que ça marche de façon prodigieuse ailleurs. »

---

[11] Voir « *Les dons oubliés, les dons innovants, étude juridique et fiscale* » France générosités, novembre 2012

[12] Au Royaume Uni, plus d'un quart de la National Lottery revient à sa partie solidaire, la National Lottery Good Causes. 13 associations locales et nationales y participent, et ont collecté £5.6 milliards l'an passé. Le montant de cette loterie dépend, comme une loterie classique, du nombre d'acheteurs, du niveau des prix non gagnés et remis en jeu… http://www.lotterygoodcauses.org.uk/

Les outils de « micro-paiement » sont le SMS, les appels surtaxés, les tirelires en ligne. Le don constitue une transaction à part entière.

La législation française est inadaptée sur le sujet et les contraintes liées à l'obtention d'un agrément bancaire pour certaines de ces transactions limitent considérablement le développement de ces outils.

Les textes de loi assez généralistes sur l'appel à la générosité ne semblent pas exclure les SMS. **Mais le Conseil Supérieur de la Télématique (C.S.T.) a émis un avis le 9 juillet 2004 dans sa charte de déontologie stipulant** les services SMS+ utilisés dans le but de faire appel à la générosité du public **ne doivent en aucun cas** user de la fonction de reversement fournie par l'opérateur à l'éditeur de service comme moyen intrinsèque de paiement de don. service de SMS surtaxé)

Le don par SMS + ou via la fonction Kiosque (surfacturation téléphonique) est contractuellement interdit (dans les conventions entre opérateurs et « éditeurs »). Cette interdiction formulée à l'origine par les recommandations du Conseil Supérieur de la Télématique serait justifiée par l'impossibilité d'émettre des reçus fiscaux d'une part, et pour éviter les abus, d'autre part.

Mais les acteurs du marché ont trouvé plusieurs parades.

Les services téléphoniques surtaxés

Il s'agit d'un service permettant l'envoi de SMS ou la réception d'appels surtaxés. Le montant du don est reporté sur la facture téléphonique du client et il est ensuite reversé à une organisation bénéficiaire. Cet outil est très accessible puisque totalement intégré aux usages des consommateurs.

L'avis du C.N.T est une recommandation déontologique et non un texte de loi. **La solution du SMS-don est ainsi tolérée et se révèle particulièrement efficace lors d'appels à la générosité suite à de grandes catastrophes humanitaires.** Hors de ces grandes campagnes et en rapport à cette problématique déontologique, le don par SMS est donc peu utilisé par les organismes collecteurs.

Lors de l'opération "*SMS de soutien pour l'Asie*" (Tsunami de 2004), les opérateurs Bouygues, Orange et SFR avaient reversé la totalité des gains sur les SMS aux organismes humanitaires. Orange avait même rajouté 1 euro à chaque SMS reçu sur une période de 8 jours. Même l'État n'avait pas perçu la TVA sur ces opérations. Le Secours Catholique avait collecté plus de 1 M€ et la Croix-Rouge française plus de 2 M€ sur ces opérations SMS.

Les micro-paiements sur facture téléphonique

Il s'agit d'un micro-don prélevé directement sur la facture téléphonique. L'autorisation de ce paiement s'effectue via les codes d'accès de son opérateur de téléphonie (ceux utilisés pour accéder à son compte en ligne). Aucune donnée bancaire ou personnelle n'est à fournir.

Du point de vue règlementaire, cette solution s'apparente à une "vente de produit dématérialisé" de type logo, images. Elle est peu utilisée car l'opérateur prend un fort pourcentage sur le « produit » vendu et la somme prélevée est soumise à toutes les taxes en vigueur. Elle prendra toute son ampleur lorsque les opérateurs auront la possibilité de traiter cette transaction en tant que don ; c'est-à-dire de pouvoir comptablement et fiscalement la traiter comme telle.

In « *Les micro-donations des particuliers comme source de financement innovant pour l'éducation*», CerPhi-microDon, (opus cit)

La tendance générale des associations, dans ce contexte, est à la prudence et à la **discrétion**

Discrétion pour des raisons « concurrentielles » à l'évidence, mais aussi parce qu'on **manque de recul.** L'heure est à l'apprentissage, à l'effort de compréhension. Elle n'est pas encore à la communication, ni à la mutualisation des résultats, qui se feront plus tard, et nécessairement, lorsque les informations à partager seront pertinentes.

« On est frileux sur le partage car on n'a pas une connaissance très approfondie. On est dans une logique d'apprentissage et le peu qu'on a on ne tient pas à le partager » - « Et quel serait notre intérêt à dévoiler les trucs qui marchent, pour que d'autres les fassent ? Ceci dit, on le fait entre nous, dans certains groupes, on échange de bons tuyaux »

« On n'a pas très envie de partager la méthode, encore moins les résultats. Par définition, on a plutôt envie que l'innovation soit la nôtre, en tous cas pendant un moment. On sait qu'ensuite ça se généralise. Il y a une prise de risque dans l'innovation, on n'a pas envie que ça profite tout de suite à tous les concurrents, à tous ceux qui n'ont pas pris le risque. »

Ceci malgré quelques annonces ponctuelles[13], et même s'il est évident que certains outils séduisent et apparaissent plus prometteurs que d'autres.

« Quand on voit le développement des smartphones, l'usage et le rapport qu'ont les gens avec, c'est évident qu'il se passe quelque chose. Si on veut inscrire le don dans la proximité aux gens, c'est le moyen. Y a de nouvelles choses à explorer là, nouvelles cibles, nouvelles habitudes, nouvelles façon de solliciter, y compris les donateurs actuels »

[13] « La Croix-Rouge française a développé l'«arrondi caisse» au supermarché: les clients qui le souhaitent peuvent choisir d'arrondir leur facture à l'euro supérieur, la différence étant reversée à l'association. Le dispositif a été testé cet été. «Sur un seul Franprix, on a récolté un peu moins de 10.000 euros sur les deux mois d'été», se félicite Jean-François Riffaud, directeur du développement des ressources à la Croix-Rouge française. Le dispositif a été étendu à l'ensemble des magasins de la chaîne en Ile-de-France. Depuis juin, la Croix-Rouge teste aussi le don par SMS. Sollicités par textos, les utilisateurs peuvent donner 2 euros en envoyant «DON» au 92 200. «On a des taux de retour intéressants» commente prudemment M. Riffaud, sans livrer de chiffres ». Dépêche AFP, 10 novembre 2013

II.4 PAS D'ABANDON DE L'EXISTANT

Les associations doivent trouver des ressources additionnelles sans pouvoir attendre que ces nouveaux outils arrivent à maturité. Et en tout état de cause, ceux ci ne sont pas destinés à remplacer, mais à compléter l'existant.

Optimiser l'existant constitue donc la priorité pour beaucoup d'organisations qui ont encore des marges de croissance sur les techniques classiques – MD print, télephone, collecte de rue - soit auprès de cibles qu'elles ont insuffisamment travaillées, soit en modifiant les différents paramètres de la sollicitation (message, lieu de rencontre, canal, mise en scène, pricing…). Dans cette perspective elles approfondissent le datamining.

« Sur le MD print, il ne faut pas lâcher, car 1 ou 2 points d'augmentation du don moyen sur ce vecteur permet de faire une vraie différence. »

« Le mailing n'est pas mort, mais ça n'empêche pas de trouver un intérêt aux nouvelles appli incitant à donner ! Le papier crée encore un lien privilégié, l'ebook ne remplace pas totalement le livre. Il faut basculer vers le web, mais il y a du progrès à faire partout, le street fundraising pourrait être un peu repensé… »

« En datamining, là, on est quand même dans du peaufinage et des techniques qui s'affinent énormément, des choses assez performantes et on est bien dans cette recherche d'innovation. On est bien dans cette démarche en permanence. »

Par ailleurs les perspectives offertes par **l'ouverture des données**[14], et par les nouveaux traitements des **big data**[15] font l'objet d'explorations jugées très prometteuses.

[14] L'ouverture des données vise à rendre des données numériques accessibles à tous et à s'affranchir des restrictions sur le droit d'accès et de réutilisation. Le statut de donnée ouverte est applicable à tout type de données numériques : données sur le transport, la cartographie, les statistiques, la géographie, la sociologie, l'environnement ou encore le juridique et par analogie et sous certaines conditions à des œuvres protégées par le droit d'auteur.

« Aujourd'hui on est en mesure d'adapter une grille de don en temps réel selon l'adresse IP de l'ordinateur de la personne qui se connecte pour faire une don. »

La philanthropie et le mécénat, et leurs outils spécifiques**,** qui constituent les principaux leviers de croissance actuels de nombreuses associations font également l'objet d'un travail important pour développer des synergies plus riches que par le passé avec les grands donateurs et mécènes. Création de fondations, de réseaux solides d'ambassadeurs, nouvelles façons de travailler, co-construction des solutions…, les partenariats d'aujourd'hui sont plus impliquants pour toutes les parties, y compris pour la gouvernance des organismes, et vont au delà du simple don.

« Une personne vient nous voir parce qu'elle souhaite financer un projet qui lui tient à cœur. Nous l'aidons à s'orienter, à s'organiser pour mener à bien son projet. Nous pouvons aussi lui présenter d'autres projets. En retour, elle peut nous apporter un réseau, nous recommander. Ou créer un site pour présenter des « cas » et rechercher des financements, ou mettre un bouton « soutenez nous » au bout de son processus de vente en ligne… Ces entrepreneurs ont des savoir faire, des outils, les canaux de vente, des reflexes. Nous les accompagnons, et eux intègrent peu à peu la fonction fundraising »

Les produits partage, la finance solidaire, constituent toujours des champs d'exploration et de développement à part entière.

Les produits **d'épargne solidaire** et surtout sur **d'investissement**, perçus comme plus rentables pour les associations, pourraient bénéficier quant à eux du développement de la finance participative qui rapproche le monde du don de celui de l'investissement.

« L'investissement solidaire, ce n'est pas innovant, mais c'est intéressant, il y a du potentiel. Et un intérêt pour les associations à développer ce genre de produits et à les rendre plus visibles auprès de leurs donateurs ».

---

[15] Ensembles de données trop volumineux pour être traités avec des outils classiques, qui nécessitent le développement d'applications de traitement à visée analytique, pour en tirer du sens

II.5 LA RECUPERATION DE RESSOURCES : UNE PISTE EN DEFRICHAGE

Des pistes comme la **récupération des montants des assurances vie** en déshérence ne sont pas abandonnées. Sous la pression des associations, la règlementation évolue. Depuis juin 2013, un amendement à la loi du 17 décembre 2007 oblige les assureurs à consulter chaque année le Registre National d'Identification des Personnes Physiques pour vérifier si leurs assurés sont décédés et à publier les résultats de ces recherches.

A l'autre extrémité du spectre, des recherches sont menées pour d'une part identifier **des stocks de ressources non monétaires** à récupérer, et d'autre part **mettre au point la façon de les monétiser** ou de les valoriser pour les associations.

Ces réflexions portent sur des objets aussi différents que :

- le **don en nature** : le mécénat de produit n'est pas nouveau, mais son regroupement à échelle industrielle, comme le font l'Agence pour le Don en Nature ou Dons Solidaires, est innovant
- L**e don de DIF** aux ONG pour leurs bénéficiaires
- La **récupération** des certificats d'énergies des factures de particuliers
- Tous les différents systèmes de **recyclage** qui peuvent déclencher des dons d'une entreprise. Par exemple : recyclage des ampoules pour financer les projets d'Électriciens sans frontières[16]), ou encore les « cagnottes cachées » (comme la valeur des porte monnaie Monéo perdus), et bien d'autres encore.

Il s'agit bien là, au sens strict, **de mécanismes innovants de financements**.

Mais ces approches sont encore trop dispersées et embryonnaires, pour pouvoir être examinées plus précisément dans le cadre de cette étude.

[16] http://www.youtube.com/watch?v=1kGHnXvYu

QUELQUES SOLUTIONS INNOVANTES ET LEURS ENJEUX

I . PANORAMA DES TENDANCES

Epargne et investissement solidaires

Carte de paiement solidaire

SMS

Mobilisation, autres soutiens

Prêt, investissement participatifs

Boutons, applis, plateformes, portails de don, de collecte

Don de points de fidélité

Arrondi sur salaire, relevé bancaire

Ambassadeurs

Arrondi en caisse

Collecte en réunion, porte à porte

Carte de don

I.1 LES FAMILLES D'OUTILS

Le schéma précédent permet de visualiser quelques concepts-repères de ce nouvel univers et d'y situer des tendances fortes du secteur. Bien entendu, il n'est pas exhaustif et d'autres représentations graphiques pourraient en être proposées.

Il illustre la **diversité des nouvelles solutions**, et leur **filiation**, leur proximité aux solutions classiques de financement des associations

Il montre également la **porosité des univers** et comment le don tend à **s'internationaliser** ; émarge sur le monde de la **consommation** et des transactions économiques ; et comment il devient indissociable de la **mobilisation** et des autres **formes de financements** participatifs que sont le prêt ou l'investissement solidaires.

Les solutions innovantes s'y regroupent en **deux grandes « familles »** selon que la sollicitation et le don prennent appui :

- Sur les transactions du quotidien : c'est le cas des outils de la « **générosité embarquée »**
- Sur les **réseaux** et la **communication entre les pairs**, soit sur Internet, soit par le relais direct de personnes physiques.

Il permet également de situer ces nouvelles solutions **en fonction du canal** de sollicitation et de don, en distinguant :

- d'une part le don **dématérialisé** (qu'il soit mobile, digital, automatisé, démonétisé,…),
- d'autre part les dons qui reposent sur un **support matérialisé ou un contact direct** : achat d'une carte de don, d'un flyer en caisse, réunion de collecte, porte à porte, .

Ces solutions ont des degrés divers de maturité mais **aucune ne s'impose aujourd'hui de façon évidente,** on l'a vu**. L**es mécanismes d'arrondis commencent à peine à trouver leur public. De nouvelles plateformes de

collecte se créent en permanence, tandis que d'autres se regroupent[17]. Leur modèle économique reste incertain, et le public n'est pas toujours au rendez vous.

Les recherches sur **la collecte en réunion** ou la **collecte en porte à porte** n'ont pas encore permis le dépassement de certains obstacles qui permettrait leur élargissement. Pourtant dans d'autres pays ou en France dans d'autres domaines, ces techniques fonctionnent avec succès [18]

Le cas du **telefacing**

Il s'agit d'un modèle hybride entre le face à face et le télémarketing, est remarquable. Un opérateur téléphonique établit un premier contact avec le futur donateur, et une deuxième personne poursuit ce contact par une rencontre en face à face au domicile ou au bureau du donateur, l'objectif étant la signature d'un bulletin de prélèvement automatique.

Il a été initié en Inde dès 2006 avec l'Unicef et a été utilisé depuis par plusieurs ONG (SOS Village d'enfants, Greenpeace…).

Pour David Cravinho, responsable du fundraising à Unicef International : « *le telefacing fonctionne bien en Inde pour plusieurs raisons, qui ne sont pas forcément applicables à d'autres marchés* ». Il doit en effet son succès en Inde au faible cout du travail, et à son développement ciblé sur de vastes zones urbaines, densément peuplée en donateurs potentiels, qui permet un retour sur investissement élevé, s'il n'est utilisé que pour des Prélèvements Automatiques ou des dons élevés.

Concernant l'implantation du telefacing sur un marché tel que la France, pour David Cravinho « *il serait peut être possible pour une organisation avec un important réseau bénévole, d'utiliser certaines formes du telefacing pour soutenir leurs campagnes de telemarketing et améliorer leurs taux de retour ».*

[17] Comme HelloAsso, née en novembre 2013 du regroupement de mailforgood et de IZIcollecte

[18] Alors que le collecte en porte à porte n'est quasiment plus expérimentée, une enquête récente sur l'impact de ce mode de contact dans la campagne présidentielle de François Hollande, a montré son efficacité pour convaincre des électeurs http://www.lexpress.fr/actualite/politique/le-porte-a-porte-pour-endiguer-le-vote-front-national_1300026.html#H4SDD4c4lZ74vEfg.99

Toutes ces tendances représentent des pistes à explorer. Et toutes sont plus ou moins « concurrentes » auprès des associations, des entreprises et du public.

"C'est un peu le chaos, il faut faire sa stratégie de collecte dans tout ce bazar, trouver le bon algorithme, ce n'est pas évident"

« Qui sera la plateforme de mondiale de référence demain ? Pour émerger, il y a des questions de trésorerie, de rigueur, d'identité à définir, il y a beaucoup de prérequis ».

I.2 LES SOLUTIONS DE LA GENEROSITE EMBARQUEE

La « générosité embarquée » [19]. (expression importée de la terminologie anglaise « embedded giving ») désigne un ensemble de propositions de don greffées sur des transactions de leur quotidien.

Il s'agit d'une tendance forte qui s'exprime dans des opérations et avec des outils très différents, parmi lesquels :

- Les différents systèmes « **d'arrondis** » : sur salaire, sur relevé bancaire, sur ticket de caisse, sur facture
- Les **cartes de dons**
- Les **cartes** bancaires **« affinitaires »**
- Les systèmes **d'abandon** de points de fidélité

Et on a vu aussi que, sans être spécifiquement "innovants" l'ensemble des **produits partage**, qu'il s'agisse de consommation solidaire ou de finance solidaire s'y inscrit de façon logique.

[19] Dans cette partie, on s'est appuyé, en plus des autres sources citées, sur l'étude « *Les micro-donations des particuliers comme source de financement innovant pour l'éducation*», (opus cit)

Le don sur salaire

- **Comment ça marche ?**

  Des salariés peuvent, sur la base du volontariat, choisir de participer à un programme de soutien à une cause proposée par leur entreprise. Chaque mois, le salarié donateur est prélevé sur son salaire net d'une somme de quelques euros, qu'il a définie en s'abonnant au dispositif. En fin de période fiscale, un reçu lui est envoyé. C'est l'exemple de « l'arrondi sur salaire » chez microDON.

- **Les enjeux et les limites**

  Pour le salarié le mécanisme est simple parce qu'automatisé. Mais il suppose une mise en place technique importante (pour automatiser le prélèvement des sommes, gérer les reçus fiscaux), qui induit des coûts et nécessite une expérience et des savoir faire spécifiques.

  « Les solutions comme les arrondis sur fiche de paie sont très complexes à mettre en œuvre, ce qui exige de se regrouper pour y parvenir, d'avoir recours à la start up qui a développé le système. On ne peut pas faire de solution maison »

  L'entreprise est le premier partenaire du développeur et reste le "maitre d'ouvrage" des programmes. C'est elle qui choisit, en général avec ses salariés, la ou les causes qu'elle leur propose de soutenir. Il est rare qu'elle n'en retienne qu'une, soit parce qu'elle a plusieurs axes de mécénat, soit pour répondre aux différents besoins de ses salariés. Elle choisit également d'abonder ou non les sommes ainsi collectées.

  Les associations qui souhaitent s'inscrire dans ce dispositif devront identifier les façons efficientes de se rendre éligibles.

  « Et pour proposer ce type d'opération à un mécène entreprise, il faut déjà avoir de très solides relations avec lui ! »

  C'est ce qu'explore par exemple le collectif Urgence Précarité, dont les 4 associations (Apprentis d'Auteuil, Le Secours Catholique, Les petits frères des Pauvres, Association des Paralysés de France) proposent collectivement aux entreprises la mise en place du don sur salaire.

Ce type de don est très développé aux USA (30% des employés américains participent à United Way)[20] et en Grande Bretagne, où le Payrollgiving collecte chaque année plus de £100 millions auprès de 735 000 employés[21].

Quelques entreprises françaises commencent à l'adopter, mais la grande majorité reste frileuse dès lors qu'on touche la paie des salariés. Contrairement à d'autres partenariats, celui-ci implique la direction au plus niveau, au delà des responsables du mécénat ou de la RSE.

Cette solution a la particularité de "fidéliser" les donateurs, mais l'association n'a aucune relation directe avec eux. Si l'entreprise ouvre ses portes, elle reste maitre de la communication avec ses salariés : là encore c'est pour l'association une expertise nouvelle à acquérir.

D'autres systèmes d'arrondis sont en développement plus ou moins avancés sur des principes proches : sur relevé de banque[22], sur les achats en ligne, ou les **tickets de caisse**.

Cette dernière solution n'a longtemps existé qu'au Mexique[23] et plus récemment en Grande-Bretagne (voir l'exemple de Pennies dans l'encadré ci-dessous).

Elle consiste à proposer au client d'une enseigne, au moment du paiement en caisse, d'augmenter le montant de ses achats de quelques dizaines de centimes pour obtenir une somme ronde. Elle a eu récemment une forte visibilité à l'occasion de nouveaux partenariats signés en Octobre avec la distribution[24].

Mais là encore le challenge reste à relever pour les entreprises, qui craignent avant tout des perturbations dans les moments critiques de leur processus.

---

[20] http://www.unitedway.org/
[21] http://www.payrollgivingcentre.com/
[22] Comme la solution Simplidons mise en place en 2009 par BNP Paribas
[23] http://www.fundaciontelevisa.org/redondeo
[24] www.larondi.org

L'exemple de "Pennies : the electronic charity box"[25]

En Grande-Bretagne, l'association The Pennies Foundation, crée en 2010, a mis en place un terminal de paiement spécifique dans trois entreprises partenaires : Domino's Pizza, Zizzi restaurant et Travelodge. Au moment de payer par carte bancaire, le terminal propose d'arrondir son montant en l'abondant de quelques centimes qui seront versés à des organismes caritatifs. En août 2013 : Pennies a permis de récolter 1.5 millions de livres et de mobiliser 6 millions de donateurs.

La carte de don

- **Comment ça marche ?**

Il s'agit d'un don ponctuel d'1 à 2 € qui s'effectue à la caisse d'un magasin par l'intermédiaire d'un flyer papier muni d'un code-barres. Les clients ajoutent simplement la carte à leur panier pour faire un don. Cette carte est proposée aux clients des enseignes de distribution à l'occasion d'opérations de courte durée, animées par des bénévoles, mise en place directement par les associations en partenariat avec les magasins, ou avec l'intervention d'un acteur spécialisé.

Le montant des collectes, généralement de l'ordre de quelques milliers d'euros, est reversé à l'organisation bénéficiaire ; les enseignes initient et accueillent l'opération et la sponsorisent (en assument le coût).

- **Les contraintes et enjeux**

Comme c'est le cas pour l'arrondi en caisse, les opérations autour de cette carte sont au service de la solidarité de proximité, leurs bénéfices pour ces associations vont au delà du don (tissage d'un réseau de relation, rencontre de bénévoles et de bénéficiaires, ..). Elles sont donc destinées

[25] http://www.pennies.org.uk/

aux associations locales ou aux organismes nationaux ayant des antennes régionales et la capacité de mobiliser des bénévoles au plan local.

Et le calage de ces opérations doit être très précis. Un mauvais choix de date, un montant mal choisi, même si on reste dans des très petits montants, peuvent en compromettre le succès.

La carte de paiement solidaire

- **Comment ça marche ?**

Les cartes existantes sont des cartes bancaires, qui remplissent par ailleurs les mêmes fonctions que les cartes bancaires classiques. Le Crédit Coopératif a ouvert la voie avec sa carte Agir, et plusieurs banques proposent aujourd'hui des cartes affinitaires.

Le détenteur de la carte choisit d'adhérer à un des programmes de générosité proposé par sa banque, et un don est effectué à chaque transaction de sa carte bancaire (paiement et / ou retrait). Ce don lui est prélevé mensuellement.

- **Les limites**

En plus de l'image d'une faible rentabilité, la plupart de ces cartes, à l'exception de la carte **Agir** du Crédit Coopératif, posent des problèmes déontologiques dans la mesure où elles sont vendues plus chères que des cartes classiques et rapportent ainsi davantage aux banques qu'aux associations.

« Les cartes affinitaires, là on tombe dans des choses vraiment anecdotiques. Je ne crois pas que ça ne puisse être un vrai levier. Vu la multiplicité des causes et des associations, étant donné qu'un français a deux ou trois cartes maximum, je ne vois pas très bien comment ça peut se traduire en montants significatifs. Toutes les banques pratiquement proposent ce genre de choses, ce n'est pas porté par les chargés de clientèle, ça ne rapporte rien »

- **Les perspectives**

Des recherches sont en cours pour une nouvelle **carte de paiement solidaire**, qui se veut davantage au service des associations (voir encadré ci-dessous)

La Goodcard de Heoh

La société Heoh tirant parti de la Directive Européene des Services de Paiement (DSP) qui ouvre le marché des moyens de paiements à des acteurs indépendants, travaille au lancement prochain d'une **Goodcard**, inspirée des charity credit cards américaines et anglaises.

La Goodcard, est une carte bancaire (Visa, Mastercard ou Amex) affinitaire à débit différé qui permet de réaliser des micro-dons lors d'actes d'achat quotidiens selon des modalités paramétrables en temps réel. Un porteur peut par exemple donner les arrondis de ses restaurants à une association, un Euro à chaque fois qu'il va à la pharmacie pour un autre organisme, et compenser en carbone ses billets d'avion. Ceci pour un montant maximum mensuel de 25 €.

Elle offre les mêmes services et assurances avec les **mêmes cotisations** qu'une carte de paiement/retrait (Visa, Mastercard ou Amex) traditionnelle distribuée par les banques, avec une quote part reversée aux ONG. Rattachée à un compte dans n'importe quelle banque choisie par le porteur, son usage **ne nécessite pas de changer d'établissement financier** et permet à ces dons d'être abondés par les marques commerçantes, les employeurs et les banques membres du réseau Heoh.

La Goodcard pourra être cobrandée avec des ONG, sur leur réseau de donateurs, de bénévoles ou de prospects ou avec des marques commerciales ou bancaires sur leurs réseaux de clients, de prospects et de collaborateurs.

L'intégralité des dons est reversée aux ONG et font l'objet des déductions fiscales en vigueur en faveur du titulaire de la carte.

- **Autres mécanismes**

Un autre mécanisme solidaire lié à la carte bancaire consisterait à proposer un don au niveau des distributeurs automatiques de billets (DAB) quelle que soit la carte utilisée. La machine proposerait au client qui vient de faire un retrait, de donner 1 € supplémentaire. Cette somme serait débitée de son compte en même temps que le montant de son retrait. Il n'existe pas encore en France d'outils de sollicitation de ce type, ni de développement en cours ; mais le concept est courant à l'étranger[26].

[26] http://www.springwise.com/non-profit_social_cause/choosechange/

I.3 LES OUTILS NUMERIQUES , LE CROWDFUNDING ET LES RESEAUX

La « collecte en ligne » telle qu'elle s'est développée dans un premier temps en France, a d'abord consisté pour les associations à proposer le don en ligne à partir de leurs sites ou de portails.

Certes la simple présence sur le web.2 augmente de fait la visibilité des associations. Mais à la différence du fundraising classique, les associations n'ont pas la possibilité de pousser leurs messages vers des prospects, et les messages de fidélisation envoyés par email sont plus facilement évités par les donateurs que ceux envoyés par d'autres moyens.

Dans ces conditions, si tous les sites des associations proposent désormais de faire un don, les résultats restent limités en dehors des grandes campagnes organisées à l'occasion de situations d'urgence comme lors du cyclone d'Haïti ou de celui des Philippines.

Une nouvelle façon d'entrer en relation et de collecter en ligne restait donc à définir.

« Sur Internet, on n'a pas encore appris à capter le donateur. On a de belles réussites, mais fondamentalement on reste prisonniers du modèle du MD »

« Faire de la visibilité, récolter de l'adhésion, c'est une chose. Le don, c'en est une autre. On ne sait pas bien faire, en dehors de l'urgence»

Aujourd'hui, la collecte en ligne évolue. Les événements et les campagnes de mobilisation se sophistiquent et intègrent systématiquement la collecte de fonds, en appui sur de **nouvelles solutions numériques** qui proposent soit un soutien direct, soit de devenir relais de la cause en créant sa propre page de collecte, et en mobilisant son réseau autour d'un défi.

Ces nouvelles solutions numériques permettent une **réduction importante des coûts** de collecte par l'industrialisation des process, grâce à des outils élaborés en amont (appli, portails…), qui peuvent être utilisés de façon collective ou adaptés par chaque organisme.

Elles utilisent la **puissance de diffusion** d'internet et des réseaux qui permet d'associer collecte et visibilité.

La plupart fonctionnent sur le principe du **crowdfunding**, ou financement participatif (voir encadré ci -essous)

Ces outils se situent donc au cœur de l'actualité, dans une zone en pleine évolution, que ce soit du point de vue des offres, des marchés ou des règlementations[27].

Ils conduisent à un élargissement du cadre du don :

- Les plus importantes plateformes de crowdfunding sont **internationales**
- Elles ne sont **pas dédiées** au financement associatif
- Les frontières entre le don et **d'autres formes de financement** deviennent de plus en plus ténues

En France, sur la base de ces principes clés, un certain nombre de plateformes, sites, portails, applis destinés à favoriser le financement associatif ont vu le jour.

Il s'agit pourtant d'outils assez différents les uns des autres, que ce soit en termes de fonctionnement, de périmètre, de modèle économique et plus généralement de « positionnement ».

[27] Fleur Pèlerin, ministre déléguée chargée des PME, de l'innovation et de l'Économie numérique a présenté le 30 septembre des mesures visant à alléger son cadre réglementaire : la création d'un statut de conseiller en financement participatif pour les plateformes, la possibilité pour les particuliers de réaliser un prêt participatif aux entreprises et la simplification de la demande d'agrément d'établissement de paiement obligatoire

Quelques repères sur le crowdfunding (à partir du dossier « Le crowdfunding philanthropique », Louis Cazemajour, CerPhi, 2013)

Ce nouveau mode de financement, qui n'est pas réservé à la philanthropie, fait l'objet d'un engouement et d'une très abondante littérature[28], et qui ne sont pas sans rapport avec les chiffres de sa croissance annoncés : 5 milliards de dollars dans le monde en 2013, soit une croissance +88%, selon le site crowdsourcing.org. Et 33 millions € pour le deuxième semestre 2013 en France, avec un peu plus de 500 000 contributeurs, selon la Ministre Fleur Pelerin.

Le financement participatif peut prendre 3 formes : l'investissement solidaire, le prêt en pairs, et **le don**.

Il s'agit d'un mode de financement horizontal, avec très peu d'intermédiation (les coûts sont de 3 à 10% pour les frais d'intermédiation et de transaction), qui est ouvert à tout type d'acteur -de l'institution au particulier-, et sur tous les secteurs : marchand (désormais) et non marchand, culturel et social-humanitaire.

Il permet le financement de **projets**, plus que d'institutions.

Il existe deux types de plateformes : plateformes « **spéculatives** » type My Major Company, qui permettent d'investir et de recevoir des royalties (prise de participation, contre partie numéraires, prêts à taux d'intérêt), et les plateformes **« non spéculatives »**, qui permettent le **prêt solidaire** (type KIVA ou HelloMerci),) et **le don** avec ou sans contreparties (type Ulule). Ce sont ces dernières qui intéressent le secteur philanthropique.

La majorité de ces plateformes fonctionnent sur le principe **du tout ou rien** : une collecte est associée à un objectif financier, à un projet précis, et à un délai. Si l'objectif n'est pas atteint, les donateurs sont remboursés. C'est fréquemment le cas lorsque des porteurs de projets sans notoriété se contentent de mettre en ligne leur projet sans les accompagner.

Collecter en crowdfunding nécessite de s'appuyer sur la **communication entre pairs** et le **community fundraising,** en transformant les membres de son réseau en relais de collecte, via des pages de collecte en ligne, et/ou dans le cadre de défis, d'évènements sportifs ou non.

[28] Pour n'en citer qu'une, en français : Vincent Ricordeau, Crowdfunding, le financement participatif bouscule l'économie, ISG-Editions FYP,2013

Quelques exemples non exhaustifs pour illustrer cette diversité

Alvarum, pionnier de sa catégorie, propose à l'internaute de collecter pour le compte d'une association de son choix, en créant une page de collecte qu'il diffuse dans son réseau, et en relevant un challenge pour motiver ses pairs. Le défi plus connu est la participation à une course, mais il peut aussi être individuel et de toute nature

Leetchi, Humanitic, Babeldoor et d'autres proposent également au public et aux entreprises de participer au le financement de projets associatifs par le biais de dons direct ou de collectes.

Ze give est un bouton qui permet de soutenir des projets et de relayer son action auprès de son réseau. Il peut figurer sur des sites d'entreprise : sur des sites d'ecommerce il permet de faire des dons à des associations en arrondissant le montant de ses achats générosité embarquée. Sur le site de certains medias, il propose de sélectionner directement une association en rapport avec le thème de l'article.

DaVinciCrowd, lancée en septembre 2013 par l'IFFRES est la première plateforme de crowdfunding dédiée à la Recherche et l'Enseignement Supérieur. Elle utilise la fonctionnalité zegive.

Butterfly Effect propose aux associations un ensemble d'applications mobiles, certaines sont collectives et proposent de faire des dons à différentes associations, d'autres sont élaborées pour une association donnée, et offre différentes possibilités en dehors du don (info, sensibilisation…).

HelloAsso, est une plateformed e don née récemment du regroupement de Mailforgood et de IZIcollecte avec un programme annoncé de « Démocratiser la collecte de fonds sur internet pour le secteur associatif ».

II. REFLEXION SUR LES ENJEUX ET IMPACTS DE CES DEVELOPPEMENTS

II. 1 CE QUI CHANGE

Avec ces nouveaux outils, le don change de nature et de registre, et l'expérience du don se diversifie.

Qu'il s'agisse de ceux de la générosité embarquée ou de ceux du numérique, ils tendent à **dédramatiser l'acte de don** (au regard des scénarios du MD notamment), et à le banaliser :

- En multipliant les opportunités de donner, en proposant des montants très faibles,
- En l'associant à des univers marchands, culturels, économiques ; à des actes d'achat, de jeu, d'information,
- En s'inscrivant dans l'univers du web.2, et dans un grand nombre de lieux différents de la toile, y compris à l'international

Le don *« n'est plus un acte à part, c'est dans le quotidien ».*Il devient un **acte normal**, facile, spontané, qu'on peut faire sans y penser, sans y réfléchir, parfois ludique au point qu'on peut craindre sa dilution, une perte de sens.

Dans le même temps, les ressorts du financement participatif, la transformation du donateur en "relais de collecte" sur ses propres réseaux, son implication dans des challenges…, **inscrivent le don dans un contexte d'engagement**.

La mise en avant **des projets**, que ce soit dans le cadre du financement participatif ou dans le cas des différents systèmes d'arrondis, suscitent une **implication** du donateur au-delà de l'adhésion globale à des valeurs et à un programme associatif.

« On n'est plus dans le registre du donateur passif qui fait un don de générosité expiatoire. On est sur des valeurs qui émergent, auxquelles sont

sensibles les jeunes générations. C'est plus un état d'esprit qu'une générosité »

"Le financement participatif, je trouve ça vertueux, c'est mieux que le don sur sollicitation, mieux que la charité, ça pousse les gens à s'engager, à prendre position » - « Chacun sera coactionnaire des valeurs»

Donner s'apparente donc de plus en plus autant à une **participation citoyenne**, ou à un reflexe de participation qu'à un acte de « générosité ».

Enfin, le don n'est qu'un des actes de soutien possible. L'internaute qui veut soutenir une cause aujourd'hui a le choix :

- Le choix des **associations et des projets** grâce à la diversité des sites, portails et plateformes collectives. S'il hésite, il peut consulter un comparateur d'associations (comme aquidonner.com), ou simplement « acheter un don » sur GROUPON, et une infinité d'autres possibilités
- Le choix des **modes de don** et de participation: faire un don, prêter ou investir ; faire des micro-don ou s'engager dans un don durable ; ou devenir ambassadeur, courir, mobiliser son réseau…. ;
- Les choix d'autres **moyens de soutien** : il existe sur la toile une offre fournie d'outils permettant d'exprimer sa solidarité autrement que par un don d'argent, par du bénévolat en ligne, du troc, en fournissant des informations, en mettant une bannière sur ses mails, signant une pétition, ou en visionnant des publicités qui rapportent aux associations. [29]

[29] Voir l'article « *social good week, 10 tendances web solidaires à suivre* ». http://www.youphil.com/fr/article/05693-social-good-week-10-initiatives-web-solidaires-a-suivre?ypcli=ano

La relation à l'association change avec ces outils, et le travail du fundraiser est à réinventer.

Le fundraiser se trouve face à une diversité d'outils, de parties prenantes, d'offreurs, de possibilités d'offres de dons, sans rapport ou presque avec le monde du don traditionnel. Collecter n'est plus dissociable de la mobilisation, de la recherche de visibilité et d'adhésion.

L'association ne s'adresse plus à des « donateurs » mais à la communauté de ses supporters, dans une relation qui n'a plus rien de vertical. D'autant que dans de nombreux cas, elle n'a pas d'accès direct ou pas d'accès du tout aux donateurs que ses projets mobilisent.

« On n'est plus dans le modèle « je te demande, tu me donnes », où l'association installe une relation privilégiée avec le donateur, avec ses temps forts instaurés. C'est le donateur qui a la main, et qui décide ».
« Les démarches qui vont fonctionner sont celles qui intègrent le donateur comme partie prenante à la base, réellement, en allant vers lui, sur ses lieux, en suivant ses comportements »

L'intermédiaire, la plate forme, le portail jouent un rôle clé. S'ils sont au service du financement associatif, ils n'en sont pas moins des marques (le choix de leurs noms en témoigne), avec une visibilité importante et des territoires spécifiques.

Ils communiquent, choisissent leurs interlocuteurs prioritaires, s'adressent au public et aux entreprises indépendamment des associations, celle-ci n'étant qu'une des parties prenantes du système.

« C'est vrai que ce n'est pas simple. Mailforgood s'adresse aux associations, Zegive aux réseaux de e-commerce, pour utiliser leur puissance de communication, microDON s'adresse aux entreprises qui peuvent mettre en place le système du don sur salaire, ou aux collectivités qui vont favoriser les opérations de collecte dans les supermarchés… »

II.2 OPPORTUNITES ET RISQUES DE CES EVOLUTIONS

Les avantages des financements innovants se conçoivent sans difficulté.

Facilité d'internet, outils clés en main, coûts réduits, multiplication des opportunités de dons, effet démultiplicateur des réseaux et de la communication en pairs, proximité des habitudes des nouvelles générations… ils ont de quoi séduire, d'autant qu'ils surfent sur des tendances sociétales en pleine expansion, dont l'installation sur le secteur associatif est inéluctable.

« On est bien dans l'usage des communautés, sur les réflexes du web, on sent bien que c'est de ce côté là que ça se passe ».

« L'habitude d'adosser du don à la consommation, d'intégrer la démarche solidaire va infuser, ce ne sera plus le fait que de militants mais de tous. On est au début de la tendance, comme l'écologie il y a 20 ans »

« Comme dans d'autres domaines, le phénomène de la prescription va fonctionner à fond. Comme pour les hôtels, les compagnies d'aviation, avec les notes, les avis sur les forums »

Leurs impacts, leurs effets réels sur la collecte et sur le devenir du don sont plus difficiles à anticiper

Au-delà d'une simple résistance au changement, les questionnements des responsables associatifs autour des conséquences de l'utilisation massive de ces nouveaux outils relèvent d'une **posture de responsabilité** et d'une volonté de rester en phase avec ses convictions.

Le concept d'innovation responsable, présenté notamment par Xavier Pavie[30] associe à l'innovation la notion de responsabilité, et donc la prise en compte des **impacts de l'innovation**. Il fournit des arguments intéressants dans le cadre du financement des associations parce qu'ils peuvent nourrir le débat sur les questions éthiques que posent l'innovation en ce domaine.

En particulier l'idée que la résolution d'un problème par une innovation est à mettre en perspective avec **l'impact de cette innovation**. L'innovateur doit poser un regard critique sur les conséquences directes et indirectes des innovations. Ceci alors même qu'il lui est impossible d'anticiper, de prévoir ces conséquences au moment où il innove. Innover c'est **faire des choix dans un fort degré d'incertitude**. On ne peut pas réduire cette incertitude. Ce qui ne signifie pas pour autant qu'il ne faut rien faire. Le propos de l'innovation responsable n'est en aucun cas de stigmatiser l'innovation, mais de promouvoir une posture responsable.

« Sans innovation pas de progrès, sans responsabilité, les impacts négatifs collectifs sont supérieurs aux bénéfices locaux individuels »

Enfin, contrairement au préjugé qui veut que l'innovation responsable pénalise les entreprises, les études montrent que celles qui respectent les critères de responsabilité ont des performances accrues.

Comment gérer les risques économiques liés à la mise en place d'un nouvel outil sans réel potentiel de collecte, comment s'assurer qu'on ne va pas **transformer l'acte de générosité** en une pure mécanique, font partie des préoccupations récurrentes.

De même que la question de l'appropriation par l'association et celle de **l'adéquation d'un outil à son identité** : comment, avec un nouvel outil, construire une offre de **marque** qui lui ressemble et traduit ses valeurs ? Comment éviter de se laisser tenter par des outils sans rapport avec son identité ?

" Ils (les offreurs) sont sympas, ils parlent bien, mais au final, quand on ressort, on ne sait pas ce qu'on peut faire avec tout ça"

"Je ne propose pas à mes donateurs du peer to peer, ou une appli x ou y. Je cherche l'habillage, ce qui va être spécifique à ma marque"

[30] « L'Innovation Responsable », Xavier Pavie, Eyrolles, 2012 ou http://www.youphil.com/fr/article/04874-innovation-responsable-business-strategy,

"L'innovation, ce n'est pas arroser les gens d'un million d'opportunités d'occasions de se montrer généreux. Un outil, s'il n'est pas incarné par une marque, ça reste des tuyaux"

« Il se passe des choses, ça va de plus en plus vite, ça suscite de l'envie, de la curiosité. Mais il faut gérer notre frustration à ne pas pouvoir tout développer tout de suite, et se faire confiance, qu'on ne sombre pas dans des achats compulsifs de tout ce qui a un effet de nouveauté, qu'on prenne du temps, qu'on fasse confiance à notre propre expertise ».

La montée en puissance des financements de projets inquiète le secteur

Travailler en mode projet n'est pas un concept nouveau. Certaines associations le font déjà, notamment avec leurs grands donateurs. Mais une massification des dons affectés comporterait un risque de ne plus pouvoir financer les causes les moins "attractives" pour les donateurs, et un risque plus global **d'affaiblissement du rôle des marques**, de "désinstitutionalisation" de la collecte, l'association passant au second plan derrière son projet.

Le cas de Charity Water, cité par un expert, est exemplaire de cette tendance.

« C'est un croisement d'ONG et de geek, un hybride collecte-terrain, qui collecte sans se préoccuper de savoir qui est derrière. Un "portail eau" en mode projet »

Cette ONG américaine collecte des dons sur tout projet qui a pour objet d'apporter un accès à l'eau salubre dans des pays en voie de développement, quelque soit le porteur du projet. Grâce à une stratégie web très élaborée de mobilisation, de relance, de suivi des dons et de l'avancée des projets, elle a collecté au cours des cinq dernières années de quoi financer 6 185 projets d'accès à l'eau dans 19 pays. En 2011, 17 millions de dollars qui ont été investis dans des programmes d'accès à l'eau. http://www.charitywater.org/

Une réponse suggérée par certains à ce risque résiderait dans une forme **de labélisation** des projets par les grandes marques, procédé qui permettrait d'initier le contact avec de nouveaux donateurs que les associations ne

parviennent pas à toucher autrement. A charge pour elles de les faire passer ensuite du mode projet au **mode engagement**, en communiquant sur leur valeur ajoutée.

"Aujourd'hui les projets sont des réalisations des marques (associatives). Demain on verra peut être une inversion. Une marque puissante cautionnera un projet, elle sera un label de caution, de confiance. Les grandes marques seront peut-être des labels pour leurs propres projets. On verra un projet labélisé par la Fondation de France, les Restos du Cœur, la Croix Rouge. De la même façon qu'on n'achète pas un yaourt Danone, on achète tel yaourt x de Danone, c'est un changement."

Mais ces réflexions traduisent une préoccupation plus profonde : celle de **l'indépendance** des associations, qui suppose nécessairement l'indépendance vis-à-vis de tous ses financeurs.

« En fait les donateurs veulent devenir le mouvement qui émerge, devenir actionnaires de l'association. Mais la démocratie participative ne peut pas exister dans les associations. On n'invite pas tout un chacun à donner son avis sur quelles sont les populations à soutenir, les façons de le faire, ça remettrait en cause le système d'évaluation, d'affectation des fonds, d'indépendance même de l'association vis à vis de ses financeurs.

« Cette tendance à faire des donateurs les clients des associations, avec des exigences demandant ceci ou cela, à l'extrême ça peut mener dans une ornière terrible, celle de la sur-affectation, et de la perte d'indépendance et de la capacité d'innover des organismes »

Il ne s'agit pas de lutter contre une tendance d'évolution, mais bien d'en **maitriser les effets, ce qui suppose a minima de comprendre comment les donateurs perçoivent ces questions.**

Face a ces questions en effet, les réponses et les outils d'information et de compréhension manquent, comme pour de nombreuses autres

- Doit-on s'attendre à un retour de bâton, n'est-on pas en train d'ouvrir une boite de pandore?
- Entre don reflexe et don participatif, doit on encore parler de générosité?
- Quel donateur construit-on, va-t-il demain associer un don à un « like », les petits dons risquent-ils de cannibaliser les gros?

- Comment les associations doivent-elles répondre à ces changements, faut-il mettre au point des gammes d'engagement, comment structurer collectivement le marché?
- Comment faire avec des donateurs, des ambassadeurs avec lesquels on n'a aucun lien?

Les efforts des porteurs de solutions pour co-construire celles-ci, en expliciter les mécaniques et les bénéfices escomptables pour les parties prenantes, sont réels. Mais ils ne permettent pas de **comprendre** et **de maitriser leurs effets sur les donateurs,** sur l'image des associations, et plus largement sur le **rapport du public à la solidarité**.

Les associations qui expérimentent des solutions **ne disposent d'aucune étude sur ce que vivent et veulent les donateurs au travers de ces nouvelles expériences de don,** sur les raisons d'un succès ou d'un échec, les motifs de satisfaction, les attentes, les déceptions du public.
"Le principe d'inscrire ça dans le quotidien des gens, c'est sans doute le bon moyen de contourner les freins. Mais est-ce qu'on sait suffisamment de choses sur ce qui fonctionne? Il nous manque pas mal d'informations et d'études pour bien comprendre où sont les leviers et où sont les freins".
Et au delà des offres proposées par chacun, **il n'existe pas d'outil de pilotage –collectif ou non- des innovations en fundraising**, qui permettrait pressentir les évolutions en cours, et de mettre au point des stratégies pérennes.

Ce chantier doit impérativement être mis en œuvre si l'on veut pouvoir prendre des décisions éclairées

SYNTHESE ET PERSPECTIVES

LES 10 POINTS CLES DE L'ANALYSE

1) Innover dans la collecte de fonds constitue une nécessité, une urgence et une opportunité pour les organisations qui font appel à la générosité du public, pour continuer d'exister et de répondre aux besoins sociaux croissants, alors que les ressources traditionnelles stagnent ou baissent, et pour rester en phase avec les évolutions sociétales.

2) Le secteur est traditionnellement peu proactif en matière d'innovation dans le domaine de la collecte. Plusieurs facteurs interdépendants contribuent à freiner la créativité et à limiter l'innovation en fundraising, notamment :
   - Le manque d'implication de la gouvernance, une culture de la rentabilité rapide des dépenses engagées et aux ratios de collecte, l'absence ou la modestie des budgets de R&D et la non-acceptation des risques de ce domaine.
   - Par conséquent un manque d'habitude de l'expérimentation au sein des équipes de développement, dont l'organisation "en silo" et le mode de travail "sous contrainte de rendement" ne favorisent pas l'ouverture sur l'extérieur.

3) Il n'existe pas actuellement une définition précise et partagée de ce qu'est un financement innovant, son périmètre, ses contenus. Entre ce qui est nouveau et ce qui est innovant, la frontière n'est pas dessinée et surtout ne semble pas intéressante : ce qui compte, c'est ce qui va permettre d'augmenter les ressources, pas le caractère innovant en soi.

4) En revanche il existe actuellement une réelle dynamique d'innovation, avec l'émergence d'un ensemble de tendances et d'outils de financement nouveaux et dont les caractéristiques sont très différentes de l'existant : l'importance du rôle qu'y tiennent les nouvelles technologies, les réseaux sociaux et Internet ; le caractère complexe des mécaniques, l'importance du back-ground technique ; le financement de projet et la relation indirecte entre donateurs et association. Ces nouveaux outils proposent au public des expériences nouvelles: don "indolore" ; don "participatif", « relais de collecte" auprès de son réseau.

5) Ces outils sont proposés par une nouvelle génération d'offreurs, créateurs de start up dont l'objet est la création de nouveaux modèles de financement des associations. Les associations et ces offreurs doivent apprendre à se comprendre pour co-construire ensemble des outils pertinents.

6) Ces nouveaux modes de financement s'organisent autour de deux pôles :

   - les outils de la générosité embarquée, qui fonctionnent sur le principe du micro-don adossé à des transactions du quotidien (consommation, transaction bancaire, salaires..). Les arrondis sur salaire, arrondi en caisse ou carte de don, ainsi que les cartes de paiement solidaire font notamment partie de cette famille d'outils.

   - les outils qui utilisent le numérique au service de la solidarité : applications, plateformes, portails de don ou d'engagement. Ils proposent au public le soutien de projet sur un mode participatif par un don et/ou en collectant soi-même, via sa propre page de collecte. Le collecteur peut proposer à son réseau de réaliser un challenge en échange de ces dons (courses, ou autre challenge). D'autres formes d'engagement peuvent être proposées

     Des pistes comme la collecte en réunion, ou en porte à porte, reposent également sur sur l'identification d'ambassadeurs-collecteurs. Les conditions du bon fonctionnement de ces modèles sont encore à l'étude.

7) Face à ces nouveaux outils, les associations s'estiment en phase d'apprentissage et d'observation. Les expérimentations sont progressives et prudentes. En raison des contraintes économiques et parce que les associations y sont incitées par le caractère encore évolutif des outils, l'instabilité des modèles économiques, la nécessité de maitriser une nouvelle grammaire pour les utiliser, ainsi que certaines difficultés règlementaires.

Les associations manquent trop de recul pour communiquer, que ce soit sur leurs résultats ou sur les bonnes pratiques.

8) Les changements induits par ces nouveaux outils sont importants.
   Le don change de nature et de registre, l'expérience du don se diversifie. Acte dédramatisé, voire banalisé par la multiplication des offres au quotidien et sa facilité d'accès pour tous, il est aussi très impliquant et s'apparente à une participation citoyenne lorsque qu'il s'agit de devenir soit même collecteur, ou de choisir un projet.
   L'association ne s'adresse plus à des « donateurs », auxquels elle n'a d'ailleurs plus accès dans de nombreux cas, mais à la communauté de ses supporters, qu'elle ne peut plus fidéliser avec les procédés du MD.
   Pour le fundraiser, collecter n'est plus dissociable de la mobilisation, de la recherche de visibilité et d'adhésion.

9) Les avantages potentiels de ces nouvelles solutions sont nombreux : facilité d'internet, outils clés en main, coûts réduits, multiplication des opportunités de don, effet démultiplicateur des réseaux et de la communication en pairs, proximité des habitudes des nouvelles générations.

10) Mais l'impact de ces changements est difficile, comme dans toute innovation, à mesurer. Le manque d'études auprès des donateurs sur leurs nouvelles expériences de don renforce cette difficulté.
    La réflexion du secteur se focalise sur :
    - La nécessité de mettre au point des offres de don, qui, en plus de reposer des mécaniques fluides et rentables à terme, soient cohérentes avec leur identité et leur message
    - Les changements en cours chez les donateurs, de leur rapport au don, à la générosité, et à la solidarité ; le degré d'adéquation de ces nouvelles offres à leur besoin ; les actions qui permettraient d'y répondre
    - La montée en puissance des offres de don en mode projet, et les risques induits pour les associations de clientélisme et de perte d'indépendance

PISTES POUR FAVORISER L'INNOVATION EN FUNDRAISING

L'état d'avancement des financements innovants et de leur expérimentation en France ne permet pas encore de déboucher sur une sélection de solutions prioritaires, ni même de bonnes pratiques.

Les pistes de travail identifiées par les interlocuteurs de l'étude pour favoriser l'innovation s'organisent autour des thèmes clés suivants

1. **Trouver des moyens de travailler ensemble**

   « C'est une logique sectorielle quand c'est tout un secteur qui est concerné. Se mettre ensemble pour se demander comment réinventer notre métier, notre secteur... avec l'ensemble des parties concernées : associations, écoles, Comité de la Charte,Lla Poste etc... et discuter avec d'autres secteurs".

   Ne pas attendre que d'autres défrichent seuls le terrain, ce qui ne veut pas dire tout mutualiser : chacun fait ses choix d'expérimentation, mais trouver des intérêts communs :

   - Travailler ensemble à se donner plus de moyens

     "Faire la liste de tous les GIE comme les Cartes Bleues, ce genre de chose, se demander sur quoi ils travaillent et voir ce qu'ils pourraient faire pour l'intérêt général"

     "On devrait essayer aussi de transposer les choses qui ont bien fonctionné ailleurs. Peut-être du coup ce qui nous manque c'est un principe de laboratoire et peut être dans une approche mutualisée".

   - Mettre en place des actions de lobbying auprès des directeurs de cabinet, des parlementaires pour faire avancer la réglementation sur les ratios, les dons par SMS, les loteries…
   - Réfléchir sur les modèles économiques acceptables des nouveaux outils
   - Expérimenter des approches mutualisées auprès des entreprises

2. **Sensibiliser la gouvernance des associations** à la nécessité d'investir officiellement les responsables du développement d'une

mission d'innovation en fundraising, et de leur donner les moyens : possibilité de prendre des risques, d'expérimenter, budget R&D, acceptation d'un point mort à moyen terme.

3. **Développer une culture de l'innovation** et favoriser les conditions de son émergence
   - Installer l'innovation comme démarche Vs une solution clé en main
   - Organiser un fonctionnement transversal des équipes Vs uniquement par produit ou par cible
   - Surveiller ce qui se fait ailleurs, dans les pays anglo-saxons mais aussi dans les pays émergents, et dans d'autres domaines
   - Favoriser l'ouverture à d'autres domaines, avec un temps et des moyens consacrés, impulser un état d'esprit créatif

     "Challenger en permanence, penser hors du cadre et différemment, ouverture à l'extérieur, suivre les évolutions sociétales, les changements de comportements hors de son secteur, reconsidérer son univers de concurrence"

     "Les idées, ce n'est pas entre 9h et 19h, c'est une logique permanente, même quand ca va bien. Surtout quand ca va bien... Cette logique ne coûte rien !"

4. **Mettre en place des études**
   - Des études auprès des donateurs, du public pour comprendre l'expérience des donateurs, mesurer les changements sociétaux induits par les financements innovants
   - Des tests et des évaluations dans la durée sur les solutions expérimentées

5. **Refuser l'innovation pour l'innovation**
   - Co-construire les solutions
   - Les intégrer dans sa stratégie

     " Penser à sa structure, à ses besoins, à ses valeurs et innover sur ces bases"
   - Se les approprier, refuser le copié collé, faire des offres à son image

6. Organiser le financement de l'innovation

- **Financer l'innovation, c'est permettre la prise de risque.** Les organismes doivent avoir un budget R&D pour expérimenter. Y consacrer 5% de leur budget collecte ou plus. Une loi cadre encadrant cette possibilité est nécessaire

- **Accompagner les innovateurs extérieurs aux associations, ne pas tuer dans l'œuf les projets**
  Garantir leur indépendance vis à vis des utilisateurs potentiels est indispensable. Un incubateur du type Fund-raising Lab est à ce titre plus pertinent que ne le serait une intervention des instances comme l'AFF ou France générosités, dont ce n'est pas la vocation.
  "La recherche doit être indépendante, le chercheur doit avoir carte blanche, c'est pour ça que les nouveaux porteurs de projet ne viennent pas du secteur, c'est une force"

  Certains appellent de leurs vœux la création d'un fonds pour l'innovation, sur le modèle du fond Nesta[31] existant en Angleterre, servant à stimuler la créativité en amont, repérer les innovateurs, incuber des solutions.

  Si ce type de solution parait difficile à envisager en France, pour diverses raisons, on gagnerait à envisager une réflexion sur les enseignements à tirer du modèle.
  La venture philanthropy pourrait également avoir ici un rôle à jouer.

---

[31] En Février 2012, le gouvernement anglais et l'entreprise NESTA se sont associés pour créer le programme Innovation in giving fund. Ce fond d'investissement de £10 millions permet de financer une quinzaine de projets innovants.

http://www.nesta.org.uk/areas_of_work/creative_economy/digital_rnd