



## Humanitaire

Enjeux, pratiques, débats

39 | 2014

Quel modèle économique pour quel modèle de solidarité ?

---

# De la charité au marché du bien : les mutations de la collecte de fonds

Jean-François Riffaud

---



### Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/humanitaire/3052>

ISSN : 2105-2522

### Éditeur

Médecins du Monde

### Édition imprimée

Date de publication : 15 novembre 2014

Pagination : 50-57

ISSN : 1624-4184

### Référence électronique

Jean-François Riffaud, « De la charité au marché du bien : les mutations de la collecte de fonds », *Humanitaire* [En ligne], 39 | 2014, mis en ligne le 12 décembre 2014, consulté le 24 octobre 2022. URL : <http://journals.openedition.org/humanitaire/3052>

---

Tous droits réservés

## De la charité au marché du bien : les mutations de la collecte de fonds

Par Jean-François Riffaud

**Qu'on l'accepte ou non, que l'on s'en méfie ou qu'on lorgne les financements à en attendre, la collecte de fonds connaît d'incontestables mutations. Depuis Internet et les sites de *crowdfunding*, en passant par l'*Ice Bucket Challenge* jusqu'aux partenariats avec des entreprises ou leurs fondations, l'auteur estime qu'il y a plus d'opportunités à en attendre que de craintes à nourrir.**

Depuis la pièce donnée au mendiant à la sortie de l'église jusqu'à l'arrondi sur salaire prélevé à la source et versé directement à une association, en passant par le don *online* et le renversement d'un seau de glaçons sur la tête, beaucoup de choses ont changé dans la manière de collecter des fonds. Mais ce ne sont pas celles auxquelles on peut penser spontanément qui ont eu, et auront, le plus d'impact sur la manière de financer l'action des associations, ONG et autres organisations humanitaires.

Analyser aujourd'hui les pratiques et les nouveaux modes de collecte de fonds privés, c'est bien entendu s'interroger sur l'apport du digital (Web, réseaux et mobile) et de l'économie collaborative en train de se mettre en place. C'est ausculter le *fundraising* d'aujourd'hui et comprendre les mécaniques dominantes qui le sous-tendent et les innovations de tous ordres par lesquelles il se développe.

Mais c'est également accepter de sortir des mécaniques classiques de la générosité et entrer dans celles des alliances avec le monde de l'entreprise et du développement du *social business*. C'est enfin, et surtout, s'interroger sur ce qui fait réellement la spécificité de nos organisations et apprécier les actions à développer pour leur permettre de poursuivre leur mission, sans remettre en cause l'autonomie qui fonde leur identité et leur raison d'être, tout en garantissant le meilleur service aux personnes aidées.

Cette démarche que nous entamons dans ces lignes montrera que persistent encore de nombreux blocages et quelques représentations à la peau dure, voire quelques postures idéologiques, au nom desquelles s'entretient une certaine rigidité de nos structures alors même que leur avenir dépend de leur plasticité. En d'autres termes, lorsqu'il s'agit d'assurer notre indépendance financière par le recours au marketing et l'acceptation de certaines lois du marché, rien de ce qui nous fonde n'est en jeu tant que ce qui nous anime est l'accès au terrain et l'impact social de nos actions.

## — La générosité en réseaux

En s'inspirant de l'*Ice Bucket Challenge*<sup>1</sup>, Pete Frates ignorait sans doute qu'il allait faire de cette pratique rafraîchissante le plus formidable phénomène de *fundraising* de ces dernières années. De là à affirmer, comme certains<sup>2</sup>, qu'il s'agit d'une révolution qui va définitivement changer la manière de récolter des fonds et

1. L'*Ice Bucket Challenge* (« Défi du seau d'eau glacée ») consiste à se renverser ou à se faire renverser un seau d'eau glacée sur la tête, puis à inviter un ou plusieurs amis à reproduire ce geste, en faisant à cette occasion un don. En reprenant en 2013 cette pratique (elle aurait été popularisée par de nombreux sportifs et étudiants aux États-Unis depuis de nombreuses années), Peter Frates - un Américain atteint par la sclérose latérale amyotrophique (SLA) - entendait médiatiser la lutte contre cette maladie et collecter des fonds en faveur de cette cause. La campagne devient un véritable phénomène lorsqu'elle est relayée par des personnalités comme Mark Zuckerberg ou Bill Gates et aurait permis de lever plus de 100 millions de dollars américains pour l'association ALS en 2014.

2. Voir l'article de Bill Saporito, « How the ALS Ice Bucket Challenge could change fundraising forever », *Time*, 18 août 2014, <http://time.com/3139602/als-ice-bucket-challenge-fundraising-change/#3139602/als-ice-bucket-challenge-fundraising-change/>

finalement d'exprimer sa générosité, c'est comme penser que la télévision allait tuer la radio.

Ce que traduit en revanche ce phénomène, c'est l'agrégation de valeurs et de mécaniques nouvelles à celles qui constituent le don depuis toujours. Si la mécanique du don contre don de Marcel Mauss (avec l'ensemble de ses fondements culturels, religieux et sociaux) est toujours à l'œuvre, elle change simplement de costume. Elle emprunte celui de la mise en scène mondialisée d'individus connectés. Elle s'appuie sur la viralité et la profonde nature collective du Web. Elle se nourrit de la recherche du divertissement, cet *entertainment* de notre société du spectacle et du plaisir qu'il produit. Ce faisant, ce défi confirme la puissance du sentiment de générosité ancré en chacun de nous tout en confirmant que de multiples et nouvelles mécaniques de marketing relationnel peuvent être utilement mises à son service. Car tel est un des enjeux du *fundraising* vers les donateurs particuliers : connaître en profondeur les ressorts qui fondent le don et offrir les modalités les plus efficaces aux donateurs, pour en conquérir de nouveaux, les fidéliser et améliorer leur rentabilité.

En France, au-delà des modèles de financement pratiqués par les différentes ONG, et quelle que soit la part des financements privés et les stratégies entre dons et contributions publiques, l'équilibre en matière de dons des particuliers demeure encore favorable à ceux effectués par chèque. Ils représentent en effet entre 50 et 60 %<sup>3</sup> du montant total collecté chaque année, en dehors des catastrophes naturelles. Cette forme de don est corrélée au traditionnel courrier papier que les ONG envoient à leurs donateurs et qui domine encore le marché. Si, pour beaucoup d'entre elles, son volume continue de croître faiblement, sa part relative diminue, à mesure que se développent les autres canaux. Ainsi la collecte de rue – apparue il y a quelques années avec l'objectif de recueillir des dons en prélèvement automatique – prend-elle la deuxième place, souvent aux côtés des legs et des collectes événementielles, dont la dynamique de croissance reste faible, inférieure en général à 5 % par an.

3. Moyenne constatée en 2013 auprès des principales organisations faisant appel à la générosité du public.

En revanche, le don digital (*via* Internet, les téléphones portables ou les réseaux sociaux) connaît une croissance le plus souvent à deux chiffres pour représenter déjà plus de 10 % de l'ensemble de la collecte auprès des particuliers<sup>4</sup>. Si l'immense majorité des dons se réalise sur le site web des associations, et pas encore de manière importante directement sur les réseaux sociaux ou le mobile, ceux-ci sont un vecteur d'acquisition et de mobilisation particulièrement efficace. L'enjeu est d'organiser convenablement

4. Ce rapport s'inverse au moment de catastrophes et d'urgences humanitaires durant lesquelles le digital génère plus de 80 % de la collecte.

son écosystème digital, de suivre avec précision les différents parcours de conversion par type de donateurs et de savoir efficacement associer le contenu et la marque au processus conduisant au don. Rien d'autre que du marketing digital, du management de la relation client aboutis... Rien de plus, ni de moins que ce qui conduit les sites d'e-commerce de tous ordres à être performants et rentables.

Ainsi, il est certain que l'essor de la générosité *online* sera associé à celui de l'e-commerce : on donnera directement sur les réseaux sociaux, à partir de son mobile, avec ou sans contact, *via* sa facture d'opérateur de téléphonie, avec des *bitcoins*<sup>5</sup>, etc. L'objet n'est pas de prédire en détail les nouvelles formes de don, mais bien de s'assurer qu'elles seront à l'image de l'évolution des technologies et des modes de consommation du secteur marchand. Elles seront aussi à l'image du comportement des donateurs... ou plutôt des consommateurs de l'ère digitale. Le partage, la viralité, la mise en scène, l'événementialisation sont déjà à l'ordre du jour d'une économie de plus en plus collaborative. Le don n'y échappe pas – l'*Ice Bucket* le confirme –, même si l'on peut craindre que l'objet final pour lequel on donne s'éloigne dans un brouillard d'*entertainment*. Cela nous rappelle que ce sont nos marques, bien plus aujourd'hui que nos actions en elles-mêmes (finalement assez similaires sur le terrain) qui guident et guideront encore plus ceux qui nous soutiendront.

5. Unité de compte utilisée comme moyen de paiement sur Internet.

Mon intention est bien ici de réaffirmer que le *fundraising*, au-delà des différents canaux, traditionnels ou plus récents, *off-* ou *online*, ne peut être performant que s'il est conduit selon les mêmes techniques que celles utilisées dans le secteur marchand. Avec la même obsession quotidienne pour les Key Performance Indicators (KPI), la rentabilité et la recherche de sa maximisation. On nous reprocherait d'ailleurs de ne pas accomplir cette tâche avec autant de rigueur et de laisser dériver la rentabilité au motif que s'inspirer du « privé » sentirait trop le goût du gain et la course au profit ! On nous reprocherait de ne pas chercher à consacrer la plus grande part possible du don à l'action sur le terrain, comme l'actionnaire reprocherait à son PDG de ne pas continuer de faire progresser sa marge... Sauf que nos bénéfices et dividendes ne sont pas distribués aux actionnaires mais bien aux bénéficiaires. Et que ceux-ci, comme les donateurs, peuvent donc être considérés comme ceux-là.

## Partenariat avec les entreprises : un risque et des opportunités

L'analyse est un peu différente s'agissant des partenariats noués avec le secteur privé. L'enjeu porte ici davantage sur le rôle que l'on attribue au secteur marchand que sur les modalités de la collecte. Le fruit de cette dernière a en effet la particularité d'être quasi systématiquement affecté à un projet, à une thématique d'action, à une situation donnée.

Ce mode de collecte s'est considérablement développé en volume depuis dix ans, à mesure que les entreprises intégraient la notion de responsabilité sociale dans leurs préoccupations et que les associations voyaient leur besoin de financement privé augmenter. Près de 3 milliards d'euros provenaient du mécénat en France en 2013<sup>6</sup> (tous secteurs confondus, sur un total de près de 7 milliards d'euros provenant de la générosité privée en général<sup>7</sup>).

De fait, c'est le secteur sur lequel les questionnements éthiques s'expriment le plus, pour conjuguer au mieux les idéaux propres à chaque association, la nature et le lieu du projet financé et le secteur d'activité de l'entreprise. De nombreux acteurs ont développé leurs propres règles d'éligibilité des entreprises, en fonction des secteurs, excluant en général les industries de l'armement, du tabac et de l'alcool, ou encore du sexe. Si cette préoccupation vise parfois à garantir la sécurité des personnels sur le terrain et à assurer la pérennité de l'action auprès des bénéficiaires, elle tend également souvent à protéger la réputation de l'association.

Mais on décèle derrière ces préoccupations – légitimes – de nombreuses postures idéologiques, traduisant des points de vue sociopolitiques qui parfois sont éloignés des réelles préoccupations opérationnelles. On entend ainsi encore beaucoup certains acteurs, en France en particulier, se questionner sur le risque de s'allier au « privé » au motif que le « privé » serait par nature le représentant d'un modèle néfaste, ultralibéral, préoccupé par la seule maximisation du profit destiné à l'enrichissement des actionnaires et utilisant le mécénat pour se racheter une conscience perdue. En étendant son emprise sur le secteur de la solidarité et du non-profit, il dénaturerait l'idéal humaniste de celui-ci. Et il faut bien avouer que le risque existe.

Pour autant, je considère que ce mouvement ouvre d'immenses opportunités. Ces partenariats peuvent nous donner les moyens de poursuivre et d'améliorer notre capacité d'agir avec efficacité

6. *Le mécénat en France*, Admical CSA 2014, [http://85.31.208.126/admicalCMS/\\_admin/doc/Users/documents/Infographie%202014/Infographie-barometre-Admical.pdf](http://85.31.208.126/admicalCMS/_admin/doc/Users/documents/Infographie%202014/Infographie-barometre-Admical.pdf)

7. [http://www.recherches-solidarites.org/media/uploads/lagenerositedesfrancais\\_2013.pdf](http://www.recherches-solidarites.org/media/uploads/lagenerositedesfrancais_2013.pdf)

8. À l'image de [danone.communities](http://danone.communities) notamment.

et indépendance auprès de ceux qui souffrent. J'ajoute que nombre de fondations d'entreprises ont acquis une compétence technique telle qu'elles peuvent devenir de réels partenaires de l'action et plus uniquement un vecteur de financement. Certaines ont en effet développé depuis quelques années leurs propres capacités, sinon pour agir concrètement sur le terrain, du moins pour susciter la création d'acteurs de la solidarité, souvent directement dans les pays défavorisés<sup>8</sup>. C'est là, selon moi, une forme d'initiative privée de solidarité portée par le secteur marchand et opérée selon ses modalités et avec ses propres moyens.

Échanger avec ces entreprises et leurs fondations nous amène souvent à porter un regard nouveau sur nos propres pratiques tout en prenant la mesure de nouveaux enjeux de société. Cela nous conduit en effet à intégrer une culture et des moyens nouveaux à nos dispositifs habituels d'action pour améliorer la qualité du service que nous apportons. Je suis persuadé que les actions en faveur de la jeunesse de la Croix-Rouge française (CRF) développées grâce au soutien de Coca-Cola, ou celles à l'attention des personnes sans domicile en demande de soins médicaux menées avec Sanofi-Espoir ont grandement bénéficié de l'apport technique et de l'exigence de qualité apportés par ces deux fondations d'entreprises. Enfin, la constitution d'un groupe d'entreprises partenaires (Fonds Ready de la CRF) pleinement associées aux choix des programmes de préparation à la catastrophe et de post-crise a pu garantir l'accès à des fonds jusqu'alors inatteignables autant que construire une culture commune plus riche sur le sujet et donc assurer, autant que possible, une relation de long terme. Personne n'y a perdu son âme, nul n'a lavé sa conscience.

Au final, ces partenariats peuvent nous permettre de construire un nouveau modèle qui, tout en acceptant le marché et les mécaniques libérales, contribuerait à l'intérêt commun plutôt qu'à l'avidité individuelle.

### — Le marché au service du bien commun, la marque au bénéfice des ONG

C'est au secteur *nonprofit* de faire preuve de professionnalisme, autant dans l'action politiquement indépendante que dans les voies de financement et d'alliance avec le secteur marchand. Il lui faut démontrer la validité de son modèle solidaire et humaniste, adapté au système dominant de production de valeur et donc de

capacité d'action qu'est le marché. Car c'est bien l'action qui prime et au service de laquelle doivent être dirigés nos efforts, notre créativité et notre capacité d'adaptation.

Cette adaptation doit nous conduire à envisager sérieusement de construire notre capacité propre à générer des ressources issues d'activités commerciales et non exclusivement fondées sur une logique de charité. Que des associations humanitaires gèrent des hôtels, des marques d'eau minérale, des revues et pourquoi pas des agences de voyages ne constitue en rien une transgression<sup>9</sup>. Que ces structures cherchent à développer le profit de telles activités, tout en respectant l'épanouissement social des collaborateurs autant que les communautés et l'environnement, ne doit pas représenter un parjure pour les humanitaires.

9. À l'image du Croissant-Rouge turc : [www.khs.com/nc/en/press/press-articles/specialist-articles/press-release/press-release/profits-go-to-charity.html?type=98&print=1](http://www.khs.com/nc/en/press/press-articles/specialist-articles/press-release/press-release/profits-go-to-charity.html?type=98&print=1)

Trop souvent la recherche du profit est confondue avec l'usage qui en est fait. Or, et à côté des conditions sociales et environnementales garantissant un développement durable partagé, le profit doit être un objectif pour ceux qui veulent augmenter leur capacité d'action auprès des plus faibles. En cela, le monde associatif, notamment celui de l'humanitaire, se trouve aujourd'hui face à une opportunité de croissance unique.

Or il n'est pas admissible que le *social business*, qui montre chaque jour son potentiel autant humain qu'économique, soit ainsi abandonné aux « entrepreneurs sociaux ». Tout se passe comme si les associations « traditionnelles » et les ONG héritières du sans-frontiérisme n'avaient pas encore compris qu'elles restaient désespérément accrochées à la charité alors qu'elles étaient par nature l'acteur central de ce modèle en plein essor.

Le secteur associatif traverse une période où, malgré l'effet délétère de la spéculation financière improductive et mondialisée, le modèle libéral et le marché des biens et services lui donnent la possibilité d'occuper une place nouvelle. Agir solidairement et avec responsabilité devient créateur de valeur, plus uniquement morale, mais aussi marchande. Car cette solidarité mondialisée répond à une attente des consommateurs, autant qu'aux besoins des entreprises et à l'intérêt collectif.

Cette valeur est d'abord celle que les acteurs de terrain détiennent. Elle provient de leur histoire, des combats qu'ils ont menés et de leur détermination à maintenir vivace l'idéal associatif, individuellement désintéressé et solidaire. Elle provient également de leur présence permanente, malgré des risques réels, sur les terrains de la misère, de la guerre ou des catastrophes. Elle



provient enfin de leur capacité à influencer sur les décisions publiques et la construction d'un cadre de droit défendant notre humanité. En d'autres termes, elle est contenue dans leur marque !

Pour une ONG, disons un acteur humanitaire, sa « marque » – c'est-à-dire son nom, son logo – est un signe qui résume un ensemble d'actions, se nourrissant de leur épaisseur historique et exprimant des valeurs et un idéal. Cette marque est indissociable du terrain pour se construire et s'imposer. Elle s'en extrait cependant pour emporter avec elle et faire partager sa puissance devenue symbolique. Elle est fragile et demande une attention permanente. Elle est puissante néanmoins et échappe à son produit par la force des représentations qu'elle propage. Elle traduit la valeur de nos organisations et de notre modèle.

Nos valeurs comme notre action donnent sa valeur à notre marque commune : l'humanitaire. Pour s'en convaincre, il suffit de regarder à quel point les grandes entreprises marchandes s'évertuent à introduire des valeurs de bienveillance, d'humanité et de solidarité dans la construction de leur marque : ce sont des valeurs qui donnent de la valeur..

C'est donc sur notre marque et l'exploitation vertueuse de sa valeur que se construira notre indépendance renouvelée. C'est par elle et grâce à la créativité dont nous ferons preuve qu'elle nous permettra de générer les moyens financiers de notre action autonome. C'est en acceptant de prendre une part pleine et entière à un système par bien des aspects déshumanisants que, par la puissance d'idéal de nos marques autant que par la finalité de notre mission, nous créerons de la valeur et nous contribuerons à construire une communauté, certes libérale et marchande, mais avant tout plus humaine et solidaire. Un peu comme une main invisible.

### L'auteur

Jean-François Riffaud, juriste international de formation, a été directeur de la communication de grandes structures dans le secteur des médias, de la santé et dernièrement de la Croix-Rouge française, où il était également responsable du développement des ressources. Consultant en stratégie de communication et développement, partenaire de Humanitarian Design Bureau, agence de design pour l'humanitaire, il est également le cofondateur d'un site de *crowdfunding* (myannona.com).