

Fonds de Renforcement Institutionnel et Organisationnel Introduction à la stratégie de développement des ressources privées

Note réalisée par Philippe Doazan pour Coordination SUD

Présentation de l'auteur :

Après 4 ans passés dans le secteur marchand comme consultant en veille technologique, Philippe Doazan a été pendant 12 ans le responsable du développement des ressources privées d'Aide et Action. Il est depuis 2004 consultant indépendant, sous la marque Duniya, pour les associations, les fondations et les organisations non marchandes qui veulent concilier vision, éthique, autonomie et innovation. Il les anime, les forme et les accompagne à la définition de leur projet associatif, la construction de leur stratégie de collecte de fonds privés et le développement de leurs capacités d'innovation et de changement.

Philippe Doazan a accompagné plusieurs ONG dans la définition de leur projet et l'élaboration d'une stratégie de collecte de fonds privés dans le cadre du FRIO.

Avant propos :

Le FRIO a pour vocation d'accompagner le renforcement des ONG afin que celles-ci puissent faire face aux évolutions de leur environnement et aux nouveaux défis de l'appui au développement. Le FRIO les accompagne à redéfinir leur projet associatif, leur stratégie ou encore à mettre en place des outils pour professionnaliser la structure.

Compte tenu de la diminution des financements publics et de la concurrence accrue pour leur obtention, les demandes au FRIO pour la mise en place de stratégie de diversification des financements sont croissantes. Bien souvent, cet appui prend la forme d'un accompagnement et de formations à la mise en place d'une stratégie de collecte de fonds auprès des donateurs individuels ou des entreprises. Depuis 2007, c'est plus de 15 actions individuelles qui ont été cofinancées sur cet aspect.

Au-delà d'un objectif d'accompagnement individuel, le FRIO a pour objectif de permettre à l'ensemble des ONG de tirer des enseignements collectifs des actions cofinancées. Dans ce cadre, Coordination SUD a demandé à Philippe Doazan de produire un document de synthèse sur cette thématique permettant de comprendre la notion de collecte de fonds privés, ses implications sur l'association et les étapes essentielles pour mettre en œuvre une telle démarche.

I- Quelques réflexions préalables

Un métier récent

Le fundraising (ou technique de collecte de fonds privés) est un monde à part, à la croisée de nombreuses disciplines (marketing, communication, fiscalité, action commerciale, contrôle de gestion, psychologie, management ...). Il est au cœur du développement des missions de nombreuses ONG mais aussi d'un nombre croissant d'univers variés du secteur « non profit » (recherche, culture, éducation, santé, économie sociale et solidaire ...). Poussé par les techniques anglo-saxonnes, il se développe et se professionnalise en France depuis le milieu des années 80 sous l'impulsion, notamment, de l'association française des fundraisers¹.

Le fundraising n'est pas qu'une question d'argent, il est au cœur de l'ensemble des missions de l'association

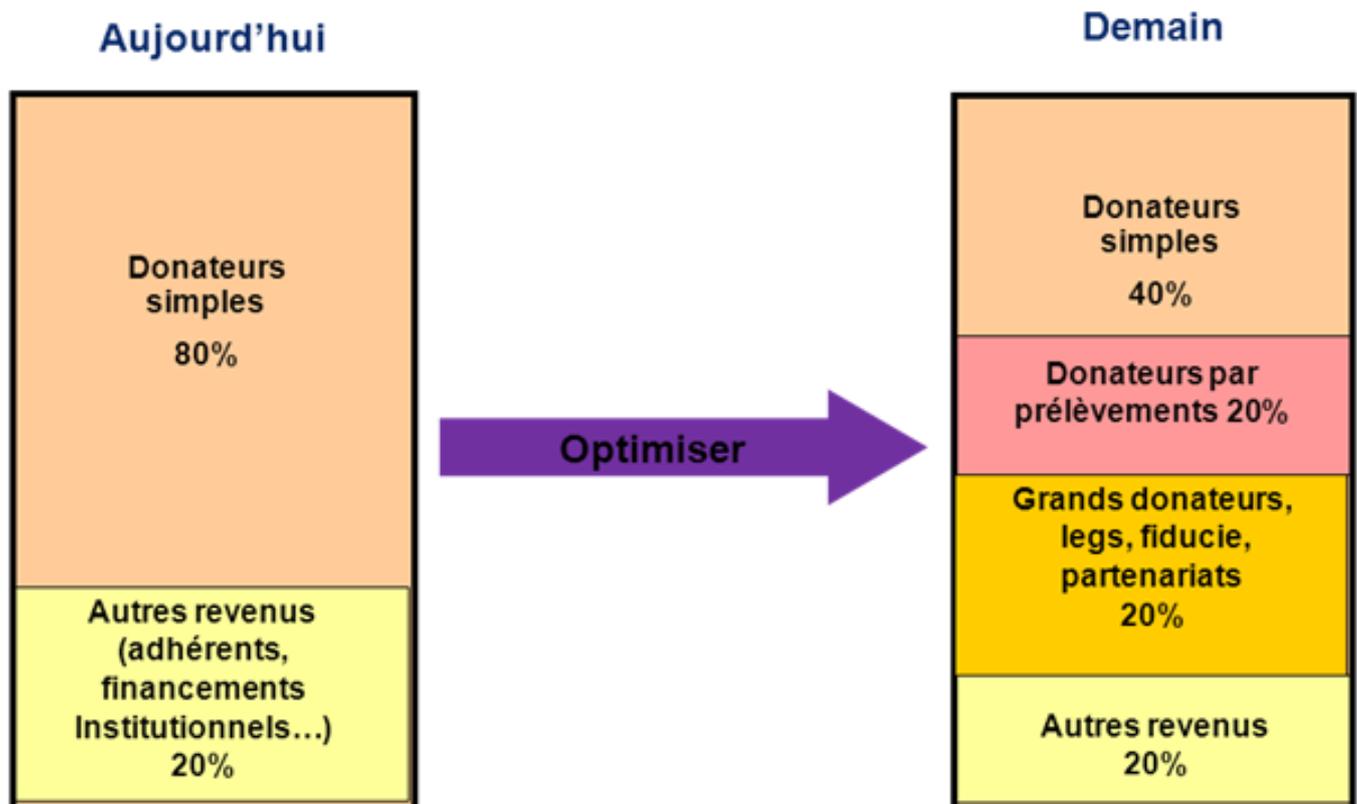
Les associations cherchent dans le fundraising une garantie d'indépendance, de pérennité financière et les moyens de développer leurs projets associatifs. Le fundraising est aussi un vecteur de développement de notoriété et d'image ainsi qu'un lien de solidarité qui permet à des adhérents particuliers, les donateurs, d'exprimer leur solidarité et de participer à la vie associative (bénévolat, plaidoyer ...). C'est aussi un allié du développement des ressources institutionnelles qui demandent de plus en plus une part de financement privé.

¹ www.fundraisers.fr

Si beaucoup de structures voient dans le fundraising une clef pour leur développement, peu appréhendent réellement le changement de mentalités que va leur demander ce long chemin. Parce qu'il se retrouve en première ligne pour interpeller, créer de l'émotion et impliquer financièrement des personnes physiques et morales extérieures à l'association, sur-sollicitées et immergées dans leurs soucis du quotidien, le fundraising est un véritable révélateur de la force aspirationnelle d'un projet associatif et de la crédibilité d'une structure à le conduire à bien. Le fundraising est ainsi, bien souvent, une vraie révolution culturelle pour les organisations qui l'abordent.

Les motivations des associations de Coordination SUD pour le fundraising se situent à 2 niveaux principaux :

- les ONG déjà engagées dans la collecte de fonds privées qui cherchent à l'optimiser
- les ONG dont le modèle économique repose principalement sur les financements institutionnels et qui cherchent à réduire les risques et les menaces liés à ces financements. Outre leur faible niveau d'expérience, ces dernières n'ont pour la plupart qu'une très faible notoriété grand public.

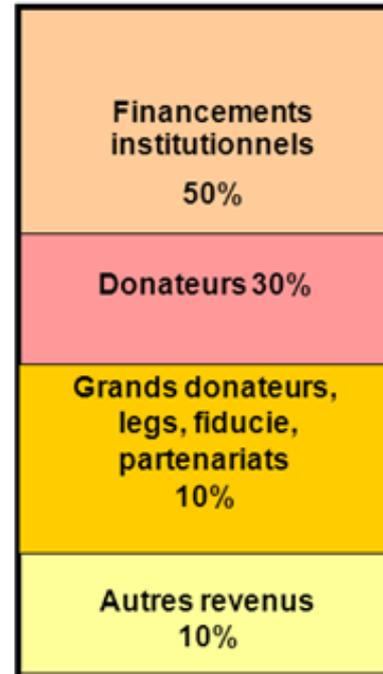


Diversification 1 : optimiser (renforcer, diversifier) sa collecte privée

Aujourd'hui



Demain



Diversification 2 : réduire les risques

Un contexte concurrentiel fort

Les ONG se retrouvent projetées dans un univers de communication et de collecte de fonds fortement concurrentiel avec la présence d'importantes ONG qui sont déjà fortement engagées depuis de nombreuses années dans le développement de leur visibilité et de leur fundraising mais aussi par l'apparition récente d'un nombre croissant d'ONG qui sont actuellement à la recherche de diversification et qui font notamment l'objet de l'appui du FRIIO ces derniers mois. Si ces différentes organisations peuvent avoir aux yeux des spécialistes du développement des missions et des actions différentes, elles n'en demeurent pas moins classées au regard du grand public, des philanthropes et des entreprises dans la même catégorie de l'urgence/post urgence et du développement Sud.

II- Les 7 points d'appui du fundraising

Avant de plonger dans la stratégie, il est important pour chaque association de bien mesurer les points clefs qui sont liés au développement des ressources privées.

Un projet associatif fort, structuré, partagé et porté dans le temps

Une stratégie de fundraising n'a de raison d'être que par rapport à un projet associatif clair :

- une vision qui porte le rêve, l'intuition ou la prévision de l'association ;
- une mission claire et globale qui se décline en une stratégie de développement, en axes et des domaines d'action stratégiques, en projets ;
- des ressources humaines, techniques et financières existantes et/ou planifiées ;
- des valeurs fortes exprimées en externe et également portées en interne ;
- une logique de projets qui couvre l'ensemble des activités de l'association ;
- des indicateurs de mesure et de gestion performants ;
- ...

La construction collective d'un projet associatif structuré et approprié par l'ensemble des parties prenantes de l'association est un premier point essentiel trop souvent oublié ou sous estimé.

Un objectif de collecte clair, ambitieux mais réaliste

La perspective de développement portée par le projet associatif et sa projection dans le temps doit permettre de dégager des besoins en ressources (humaines, techniques et financières) qui détermineront l'objectif de collecte.

La détermination d'un objectif est essentielle car c'est lui qui va guider la stratégie à mettre en place. Pour construire son objectif de collecte, l'association doit prendre en compte son souhait de développement (où veut-on aller?) mais également sa capacité actuelle (où en sommes-nous?) et celle des principales associations sur son domaine (que font les autres?).

L'association doit également clarifier le niveau d'importance de ses futures actions (qu'est ce qui est fondamental/vital, utile/important ou accessoire/secondaire?). Autrement dit en termes de ressources: quelles conséquences si pas de collecte? Si la collecte est inférieure aux prévisions? Si la collecte est supérieure aux prévisions? Cette réflexion doit la conduire à poser des scénarii de développement pour lui permettre un pilotage stratégique réaliste et efficace.

L'objectif de collecte doit répondre à 7 critères:

- Il est connecté à la réalité de l'association et de son projet associatif (ce n'est pas un chiffre qu'on sort d'un chapeau)
- Il est concret et visible (aider une communauté dans un quartier défavorisé n'est pas un objectif ; l'objectif serait de fournir 100 repas chauds par jours pendant 6 mois et d'embaucher 3 personnes de cette communauté pour assurer des distributions de vêtements.)
- Il doit être clair, sans ambiguïté (tout le monde doit pouvoir le comprendre clairement, notamment les personnes extérieures à l'association).
- Il doit être dans le « juste milieu » (à la fois ambitieux et challengeant mais aussi réalisable et atteignable)
- Il est borné dans le temps (court terme, moyen terme et/ou long terme)
- Il est mesurable et quantifiable. Il doit faire l'objet d'indicateurs pour le suivre et anticiper les actions.
- Il doit être générateur d'impact. Il doit permettre, si on l'atteint, de faire quelque chose de nouveau, de faire une différence, de changer quelque chose pour quelqu'un (une personne, une communauté, une région, un pays ...).

Des projets concrets, clairs, qui vont « changer le monde » (avoir de l'impact)

Les projets sont la matérialisation du projet associatif. Ils sont visibles, concrets et portent l'offre de l'association vis-à-vis de ses donateurs.

Le projet doit être présenté de façon synthétique en une fiche projet (1 à 2 pages) qui intègre les thèmes suivants :

- Importance du projet (vision/perspective, contexte, importance, urgence,)
- Constat du besoin, de la problématique
- Solution, proposition de l'association
- Besoins (financiers, humains, techniques) pour mettre en œuvre la proposition et leur justification
- Plan de financement prévisionnel
- Crédibilité, légitimité de l'association pour mener à bien le projet
- Bénéficiaires du projet, impact, indicateurs (chiffres, dates)
- Impact humain (histoire personnelle sur ce qui va changer)
- Bénéfices proposés au partenaire
- Divers (photos, plans, détail d'information, témoignages ...)

Les projets sont regroupés par thématiques au sein d'une base de projets qui sert aussi de lien entre les acteurs du terrain et les responsables de la communication et du développement des ressources.

Une offre, des bénéfices/contreparties donateurs

La détermination de l'offre est un élément essentiel de l'approche de collecte de fonds. Car au-delà de l'attrait « charitable » pour la « cause », un donateur a besoin de contreparties et de bénéfices. C'est d'autant plus vrai pour le partenariat avec les entreprises qui a ses propres besoins et exigences (rentabilité, développement, image, motivation des salariés ...). En proposant une offre claire l'association pose les premiers éléments de sa relation avec son futur partenaire. Elle pose les bases du contrat en définissant à l'avance les règles.

Des éléments de légitimité et de crédibilité

L'histoire de l'association, sa « marque », sa réputation, son avoir faire, ses métiers, ses impacts, ses réussites passées sont des éléments importants pour asseoir sa crédibilité et garantir au donateur qu'elle est légitime et digne de confiance pour mener à bien les projets qu'elle propose et tenir ses engagements. Les autres points de crédibilité sont les histoires, les témoignages, des visuels de réalisations et tous les autres vecteurs d'émotion ...

Des hommes qui vont porter la stratégie

Quelle que soit la taille des associations ou des donateurs, le fundraising est d'abord et avant tout une affaire humaine. L'une des phrases clés de tout bon fundraiser est : "People give to people with causes" (les personnes donnent aux personnes avec des causes). Le développement des dons privés d'une association repose sur l'ensemble de ces femmes et de ces hommes qui doivent être tous directement concernés et impliqués notamment :

- la gouvernance (CA, AG) : élément clef d'engagement au plus haut niveau de représentation et de prescripteurat de l'association ;
- les alliés, le réseau de proximité, les réseaux qui vont apporter un niveau d'ouverture sur l'extérieur ;
- les équipes de collecte et de communication qui sont au cœur de la relation donateur ;
- les équipes terrain qui garantissent la qualité des projets, le niveau d'information ... et le développement de ressources Sud ;
- les équipes support (comptabilité, relations humaines, service juridique ...) qui vont apporter leurs contributions techniques ;
- et bien sûr : les prospects, donateurs...et les anciens donateurs qui vont être impliqués dans une relation avec l'association.

Le responsable du développement des ressources doit veiller à mettre chacun au cœur des enjeux, des défis et de la construction d'une relation donateur pérenne.

Une capacité d'innovation, de créativité et de changement

Dans un monde de plus en plus global où les modes se font et se défont très vite et où chacun a un accès direct et immédiat à l'information, les associations doivent s'ouvrir à l'extérieur pour capter les attentes et les évolutions, co-construire leurs projets avec l'ensemble de leurs environnements et créer de nouvelles relations. Parce qu'il est un pont entre le monde extérieur et l'association, le fundraising doit être en synergie permanente avec l'ensemble des acteurs concernés par le projet associatif et se confronter incessamment aux univers les plus variés. En intégrant l'esprit et les outils de l'innovation et de la créativité dans leur fundraising, les associations seront toujours capables de rebondir et de creuser leur sillon dans une société qui va avoir de plus en plus besoin de nouveaux repères et de grands projets visionnaires.

III- Stratégie de fundraising

Vous avez dit stratégie ?

Une stratégie est définie comme l'art de coordonner des actions, de manœuvrer habilement pour atteindre un but. Traduit en langage fundraising, une stratégie est l'art de mettre en adéquation les aspirations de donateurs potentiels avec les besoins organisationnels d'une association.

C'est un travail important qui va conditionner toute l'action d'une association sur plusieurs années mais qui est trop souvent sous-estimé.

Se connaître soi-même, s'auditer

La première démarche est de faire le point sur l'existant de son association en matière de fundraising en évaluant son niveau de développement et de maîtrise sur :

- les 7 points d'appui (cf. ci-dessus)
- sa stratégie passée, présente et future (cf. les points développés dans ce paragraphe)
- son environnement concurrentiel
- son environnement juridique
- la position/l'écho de sa mission dans la société
- son expérience de communication et de collecte de fonds (circuits, supports, cibles ...)
- la motivation de sa gouvernance dans son engagement et dans l'engagement de l'ensemble de l'association

Analyser et poser les recommandations stratégiques

En dressant le bilan de son niveau de développement et de maturité sur les différents points de l'audit, l'association va identifier ses forces, ses faiblesses, ses opportunités et ses menaces et définir ainsi les priorités de son action. Différents outils d'analyse stratégique peuvent être utilisés pour appuyer cette réflexion (analyse SWOT, modèle de Porter, mapping de positionnement concurrentiel ...)

Construire les outils opérationnels

Business model et business plan

On peut comparer la structuration d'une approche donateur à une pyramide. Le sommet de la pyramide représente les grands donateurs. Ils sont peu nombreux mais représentent un montant annuel de collecte de fonds élevé (ex : 10% des donateurs pour 60% des montants de collecte). Le milieu de la pyramide est composé des donateurs intermédiaires (ex : 20% de donateurs pour 20% de collecte). Le bas de la pyramide est composé d'un grand nombre de donateurs qui apportent un grand nombre de petits dons (ex : 70% des donateurs pour 20% de collecte).

Le haut de la pyramide est principalement approché par des techniques de sollicitations individuelles menées par les plus hauts représentants de l'association et par des ambassadeurs proches d'elle. Les autres approches du haut de la pyramide sont les legs ou les offres fiduciaires (placements financiers, donation du vivant, donation temporaire d'usufruit ...).

Le milieu de la pyramide est recruté par des animations (soirées de prestige, réunions de personnes « importantes ») et des actions de marketing direct « haut de gamme » (ex : mailing ISF, téléphone individualisé).

Le bas de la pyramide est principalement recruté par des actions de masse (marketing direct, actions de communication grand public, réseaux sociaux ...). Chaque approche a ses règles propres, ses rythmes, ses coûts et ses exigences. Les approches de haut et de milieu de la pyramide sont privilégiées par les associations qui n'ont pas de notoriété grand public, ni de moyens pour investir dans le marketing direct. C'est aussi un bon moyen pour valider l'intérêt du projet associatif auprès de cibles influentes proches de l'association et de mesurer le niveau d'engagement de sa gouvernance.

Le business model va mettre en perspective les objectifs de collecte sur 3 ou 5 ans pour chacun des segments. Le business plan va mettre en perspective les types de techniques à mettre en œuvre et les ressources associées.

Base de prospection

Les grandes familles de donateurs privés pour une association sont :

- les individus (du philanthrope au « petit » donateur)
- les fondations
- les entreprises
- les autres associations
- les clubs et autres réseaux constitués (ex : Rotary, Directeurs commerciaux de France, Comité d'entreprise ...)

Pour les identifier et les atteindre, l'association dispose de trois grands types d'outils :

- sa proximité (ses réseaux, ses anciens donateurs, ses donateurs actuels, ses territoires habituels de communication, son environnement ...)
- sa veille (media, internet, publicités, constat d'étonnement)
- la mise en œuvre directe ou sous-traitée d'actions de prospection (mailings, campagnes on line, événements grands publics...)

Package de l'offre

Au-delà de la construction et de la présentation de ses projets (cf. Les 7 points d'appui du fundraising), une association doit intégrer des éléments de bénéfices et/ou de contreparties pour ses donateurs. Chaque association, chacune à son niveau et selon ses valeurs et sa culture, peut apporter :

- des reporting et un niveau d'engagement dans ses projets (bénévolat, visite terrain, rencontre avec des bénéficiaires ...)
- une place dans son organisation et ou sa gouvernance (accès à la gouvernance, droit de vote, statut de membre bienfaiteur, fondateur et les bénéfices associés...)
- des services au donateur à partir de ses métiers et de ses savoir faire (ex : former ou informer des salariés, monter une opération conjointe de communication, rencontrer les différents partenaires ...)

Ces packages doivent être montés avec des niveaux d'importance et de spécificités différents selon les types de donateurs.

Discours donateur (= case for support)

Le discours donateur doit répondre à l'ensemble des attentes des donateurs :

- 1) Qui êtes-vous?
 - 2) Que faites-vous?
 - 3) Pourquoi c'est important?
 - 4) Pourquoi c'est urgent?
 - 5) En quoi êtes-vous les mieux placés pour répondre à votre problématique?
- En quoi êtes-vous différents des autres? Qu'apportez-vous de plus/mieux?

- 6) Pourquoi avez-vous besoin de moi?
- 7) Que me proposez-vous concrètement?
- 8) Quelles sont les garanties que vous êtes sérieux et capable de mener à bien ce que vous me proposez?
- 9) Quel en sera l'impact?
- 10) Quels seront mes bénéficiaires?
- 11) Comment, quand passer à l'action?

Le discours doit être construit dans une logique fundraising « de la vision au don » :

- poser une problématique en lien avec la mission et la vision du monde portée par l'association
- interpeller sur l'importance et l'urgence du problème
- présenter la solution/l'action apportée par l'association ainsi que son impact
- prouver le niveau de maturité, de crédibilité et de spécificité de l'association sur cette problématique
- engager dans l'action à travers un « contrat » et une offre donateur

Le discours doit pouvoir être décliné dans différents formats utiles pour la communication et la sollicitation :

- accroche ultra courte en 1 ou 2 phrases maximum pour se présenter rapidement lors d'une rencontre, d'un tour de table ou d'une invitation par un média
- version courte de 3 ou 4 paragraphes pour mettre sur un site internet, dans une brochure ou pour construire une lettre ou un communiqué de presse
- version longue de 2-3 pages utile pour structurer un discours, guider des entretiens en face à face ou pour développer les pages du site internet
- guide line des 4 ou 5 concepts clefs à transmettre aux porte-paroles qui vont porter avec leurs mots la présentation de l'association dans leur propre entourage.
- pistes créatives de concepts, slogans, formules pour « habiller » la communication
- ...

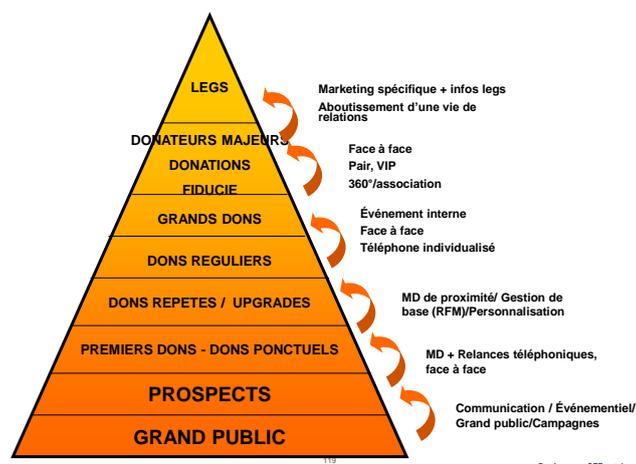
Mener une phase test

Le test est un élément essentiel de la stratégie de collecte de fonds. Que ce soit en marketing direct ou en approche plus individualisée, il permet d'optimiser les discours et de mesurer en réel les perspectives d'engagement. La phase de test est un élément à part entière de la stratégie d'approche de grands donateurs.

Recruter, Fidéliser, Upgrader

Outre le recrutement de nouveaux donateurs (mise en application du business plan), l'une des clefs du développement des ressources va être de fidéliser les donateurs déjà recrutés et de les amener à augmenter la fréquence ou le montant de leur don. Ce travail s'appuie sur une approche de segmentation de la base des donateurs et de l'historique des relations avec l'association.

Etapas de recrutement, fidélisation, upgrading

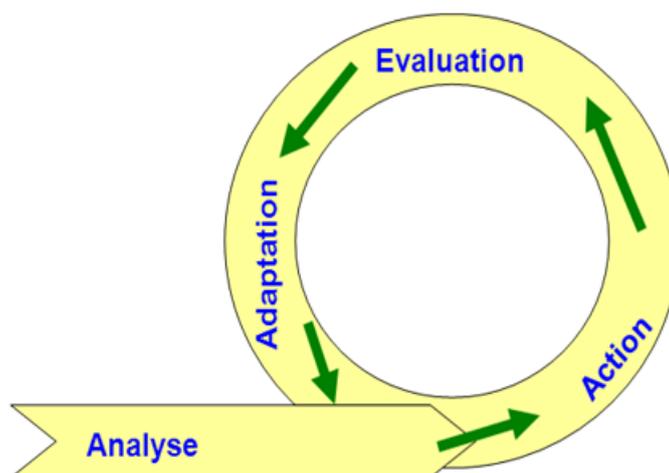


Capitaliser

Monter un système de capitalisation, des actions de collecte est un élément important pour garder la trace des actions menées, piloter la stratégie, présenter les résultats en les mettant en perspective et optimiser les indicateurs de mesure et de suivi des actions

Développer une relation pérenne

La collecte de fonds est une histoire sans fin. Son objectif est de créer une relation durable entre l'association et le donateur. Le responsable de la collecte de fonds doit être le garant de cette relation en restant à l'écoute de ses donateurs et en les impliquant le plus possible au-delà du don (avis, pétition, manifestation, action bénévole ...).



IV- Quelques conseils pour terminer

- La collecte de fonds est un travail d'équipe qui concerne l'ensemble de l'association.
- Osez demander, même si ce n'est pas dans votre culture. Vous ne demandez pas pour vous, vous demandez pour la réussite de votre mission au service du développement ou de l'urgence
- Faites une place pour le donateur (plus la place est large plus la fidélisation sera grande)
- Ouvrez-vous le plus possible aux autres, soyez à l'écoute, impliquez les
- Apprenez par vous-même, testez, retestez
- Il existe 1001 façons de remercier. N'oubliez jamais de remercier.
- Ne perdez pas votre éthique et vos valeurs
- Soyez enthousiastes, croyez en ce que vous faites
- Prenez du plaisir à cheminer

Pour aller plus loin :

- CeRphi (Centre d'Etude et de Recherche sur la Philanthropie): www.cerphi.org
- France Générosités : syndicat professionnel des organismes faisant appel aux générosités <http://www.francegenerosites.org/>
- Association française des fundraisers : www.fundraisers.fr