

Principaux extraits de la conférence du jeudi 18 février 2010

## Les associations deviennent-elles trop professionnelles ?

### Introduction par Hervé Garrault

On entend parfois dire que les associations font trop souvent appel aux techniques dites du marketing mercantile et que leur fonctionnement est « plombé » par de nombreux salariés, forcément « à charge ».

C'est pour tenter de répondre à ces problématiques que l'Adéma a organisé une conférence sur le thème « les associations deviennent-elles trop professionnelles ? » avec les intervenants suivants :

### 1/ Wandrille Riblier, directeur associé de TNS-Sofres

*Résultat de l'enquête sur les donateurs et les non-donateurs aux associations et aux fondations (France Générosités/Mediaprism, 3 décembre 2009)*

Une première étude a été faite auprès de donateurs, avec une approche qualitative consistant à faire parler les donateurs au sujet des leviers de confiance qui déclenchent le don. On constate que le premier lien est d'ordre émotionnel, le choc est nécessaire pour déclencher le don. L'aspect rationnel vient dans un second temps et permettra de fidéliser.

Mais il existe des freins : certains donateurs estiment que les associations utilisent toutes les mêmes méthodes de marketing (cadeau, lettre affranchie pour la réponse, etc) et que l'argent est en quelque sorte « détourné » de la cause, au profit du fonctionnement de l'association. Le « train de vie » des responsables associatifs est également mis en cause.

La seconde étude faite auprès de non-donateurs a permis de mettre en avant les raisons de ce choix : des réflexes de défense apparaissent face au rôle joué par l'Etat, le « marketing mercantile » (démarche considérée comme pas complètement honnête) et la professionnalisation (les pratiques deviennent celles de l'entreprise) entraînant une perte d'authenticité et une relation de dominant – le professionnel associatif – face au dominé – le donateur.

En conclusion on constate que le gratuit, le bénévolat restent un gage d'authenticité. Toutefois, ce n'est pas la professionnalisation en elle-même qui est en cause, c'est la transposition de modèles qui n'appartiennent pas au milieu associatif.

Cinq recommandations sont alors proposées :

- l'efficacité doit se nourrir de générosité,
- se méfier des communications trop froides,
- définir un positionnement clair de la professionnalisation,
- l'image de l'association doit être celle de ceux qui la font vivre : il faut mettre en valeur les personnes,
- être efficace c'est bien, être donateur c'est mieux !

## Questions de la salle

- *Le milieu associatif est hétérogène, il s'est professionnalisé par obligation, dans un contexte différent selon les associations.*
- **Wandrille Riblier** : c'est vrai ; de plus, on attend des salariés d'associations un engagement qui va au-delà de leur travail rémunéré.
- *La professionnalisation est un mal nécessaire, son évolution est-elle inexorable ?*
- **Wandrille Riblier** : il y a un impératif d'efficacité mais dans le milieu associatif, la professionnalisation doit apporter quelque chose de plus que la professionnalisation dans l'entreprise.

## 2/ Franck Hourdeau, directeur général associé de Médiaprism Group

*Comment lever l'objection sur le « marketing mercantile » ?*

Différents points de vue sont à considérer en matière de marketing mercantile :

- le point de vue du financier : depuis 25 ans, la collecte s'est professionnalisée et a connu des années de gloire (exemples : le Téléthon, les Restos du cœur). Les associations sont devenues « riches » et ont vu leurs besoins croître. En 2009, malgré la crise, la collecte est en hausse (+6% environ). On peut donc dire que le marketing a son utilité.
- le point de vue du donateur : ils sont souvent mécontents car trop souvent sollicités et trop fréquemment. Toutefois, les dons sont de plus en plus réguliers, grâce notamment au développement du prélèvement automatique. Les donateurs « râlent » mais donnent de plus en plus.
- le point de vue des victimes : pour eux, l'argent n'est jamais suffisant. Ils souhaitent encore plus de marketing, afin d'augmenter la collecte.
- le point de vue des agences : elles ont aidé à la progression des techniques de collecte, le marketing fonctionne mais il y a aujourd'hui une uniformité qui pourrait entraîner l'effet inverse.
- le point de vue des associations : elles sont de plus en plus professionnelles mais aussi de plus en plus contrôlées et elles ont besoin d'un retour sur investissement. Leur professionnalisation est irréversible.

## Questions de la salle

- *Existe-t-il un marketing non mercantile ?*
- *Quelle énergie faut-il dépenser auprès des donateurs par rapport à celle apportée aux non-donateurs ?*
- **Franck Hourdeau** : il faut dans le même temps anticiper les donateurs qui vont disparaître et les transformer en donateurs réguliers. La stratégie est forcément différente selon la taille et la notoriété de l'association.
- **Wandrille Riblier** : ne jamais perdre de vue que les non-donateurs peuvent le devenir avec un marketing efficace ; apparaît ensuite le problème de la fidélisation.
- *la collecte pour le tremblement de terre en Haïti a été sept fois moins importante que pour le tsunami en Asie, pourquoi ?*
- **Franck Hourdeau** : lors du tsunami, les victimes étaient internationales donc plus proches de tous ; la période –fin décembre – est propice et enfin les médias ont diffusé les images « en boucle ». Le choc émotionnel a été énorme.

### **3/ Patrick Bertrand**, président de Passerelles & Compétences *Comment lever l'objection sur les « salariés à charge » ?*

En préambule de son intervention Patrick Bertrand rappelle que 84% des associations françaises n'ont pas de salariés. Comment ceux-ci sont perçus dans le milieu associatif ? Il existe une très grande diversité.

Il y a 8 ans environ, la professionnalisation s'appliquait forcément aux salariés. Aujourd'hui, elle peut aussi s'appliquer aux bénévoles. Mais la présence de salariés dans une association nécessite la pérennisation de celle-ci et donc la nécessité de collecter des fonds. Le bénévolat de compétences peut être une bonne alternative. Les salariés peuvent professionnaliser les bénévoles.

Les associations ne communiquent pas suffisamment sur la nécessité d'avoir des salariés. Avant d'embaucher, il est nécessaire de se demander quelle mission on souhaite confier aux futurs salariés et comment ils pourront développer l'activité.

- **Franck Hourdeau** : il faut garder en mémoire que toutes les grandes associations ont été petites au début et sans salariés.
- **Hervé Garrault** : certaines font aussi le choix de limiter leur nombre de salariés et donc leurs charges.

## Questions de la salle

- *Les associations doivent aussi avoir un rôle par rapport au marché du travail ; leur développement est profitable car l'augmentation de bénévoles entraîne l'augmentation de salariés et inversement.*
- **Patrick Bertrand** : le recrutement des salariés doit permettre aux bénévoles de s'engager plus et mieux ; il ne s'agit pas de remplacer les uns par les autres. Le salariat n'est pas une substitution au bénévolat.
- *Il manque toutefois du management interne qui peut entraîner des problèmes.*

**4/ Pierre-Henri Bourlier**, directeur général de la Fédération Française de Gymnastique

*Une fédération sportive pourrait-elle fonctionner sans salarié et sans marketing ?*

La réponse est catégoriquement non !

La Fédération Française de Gymnastique fait une démarche volontaire de recherche de salariés professionnels (elle en emploie 2 500), même si elle a un besoin absolu de bénévoles. L'obligation de recourir aux techniques marketings (création d'une société de merchandising, concept TV sur Internet, journal mensuel sur le web, dématérialisation de la licence, actions ciblées vers certains publics) est absolue pour faire face aux problèmes financiers et de concurrence avec les autres activités sportives et culturelles.

La privatisation, à terme, de la FFG est quasiment inéluctable même si elle garde sa mission de service public et un fonctionnement attaché au bénévolat. Les dirigeants bénévoles se questionnent en effet sur l'utilisation de l'argent des licences, les frais de structure, de salaires, etc.

## Questions de la salle

- *Quelle est la relation entre les bénévoles et les salariés ?*
- **Pierre-Henri Bourlier** : il n'y a pas de problème tant qu'il y a une bonne répartition des rôles et des missions de chacun mais le risque peut exister. Tous doivent être réunis sur un projet fort et exaltant.

## 5/ François Rousseau, docteur de l'École polytechnique en Sciences de Gestion *Professionalisme et/ou militantisme ?*

François Rousseau rappelle que la notion « professionnel » est équivalente à « métier » et à « revenu lucratif », par opposition à amateur qui a une connotation péjorative. Un amateur c'est quelqu'un qui fait quelque chose en dilettante mais c'est aussi un passionné.

La réalité est simplifiée car ramenée au débat salarié (technique et compétent) / bénévole mais quel effort est fait pour professionnaliser les bénévoles ?

On peut aussi parler d'opposition entre le gestionnaire – celui qui compte ses dépenses – et le militant – celui qui se dépense sans compter – opposition factice entretenue par le contexte de notre société basée sur le travail et la vision vécue du milieu associatif fondée sur le dévouement. L'idéal est de réunir les qualités du service et la valorisation de la mission.

Pourquoi en effet ne pas concilier une offre de services de qualité et la promotion d'un engagement ? C'est le cas du Réseau Cocagne qui propose autre chose que des légumes dans ses paniers, de l'insertion, du bio, une activité de proximité (idem pour les livres de reportage photos de Reporters sans frontière).

Quel équilibre trouver entre l'offre de service et une cause sociale ? Dans la distribution de repas proposés par les Restos du cœur et celle des plateaux Servair, la technicité et la qualité sont identiques mais la production de sens fait la différence dans le service proposé par les Restos dans ce cas particulier et les associations en général.

Les règles de gestion de l'entreprise sont alors « détournées » pour être mises au service de la cause et ainsi les bénévoles s'en emparent.

L'erreur fréquemment commise réside dans le clivage entre l'approche technique (salariés) et politique (dirigeants). Chacun est renforcé dans ses prérogatives alors qu'un bénévole qui fait bien son travail est un professionnel !

### Questions de la salle

- *L'opposition entre les bénévoles et les salariés est souvent suscitée par les pouvoirs publics qui donnent des subventions et qui sont rassurés par la présence de salariés compétents.*
- **François Rousseau** : pourquoi pas bénévole et compétent ? La formation est ici au cœur de la problématique.
- *On constate souvent un problème de disponibilité des bénévoles.*
- *Le salarié a un contrat de travail avec des obligations ; le bénévole n'a pas de statut et son départ peut poser problème.*
- **François Rousseau** : encore une fois, c'est une approche du bénévolat par défaut, en opposition avec le salarié. La situation est vue par le prisme de la société de salariat alors que le bénévolat est apparu bien avant. Une vraie cohabitation peut exister si salariés et bénévoles produisent ensemble de la décision.
- **Patrick Bertrand** : effectivement, ils se nourrissent les uns des autres dans la co-construction du projet associatif.

### **Conclusion par Hervé Garrault**

Pour conclure, on ne peut pas apporter de réponse tranchée - oui ou non - à la question de départ, « les associations deviennent-elles trop professionnelles ? » mais le monde associatif est si riche que de nombreuses réponses sont à inventer.