



PRÉSENTE LE LIVRE BLANC

# 10 RÉPONSES A LA CRISE DES DONNS

Contributions de personnalités, philanthropes,  
fundraisers, dirigeants et institutions.



<b>Introduction -</b>	<b>Les français sont-ils généreux ?</b> <i>Jean-Marie Destrée (Fondation Caritas France)</i>	<b>P 3</b>
<b>I -</b>	<b>Notoriété, marque et identité des associations</b> <i>Agathe Bousquet (Publicis Groupe)</i>	<b>P 6</b>
<b>II -</b>	<b>Créer la rencontre avec les grands donateurs - le cas La Nuit du Bien Commun</b> <i>Frédéric de Narp (Bally Group) et Stanislas Billot de Lochner (La Nuit du Bien Commun)</i>	<b>P 9</b>
<b>III -</b>	<b>Vive les figures libres ! Aller plus loin que le mécénat dans les partenariats entreprises-associations</b> <i>Virginie Seghers (ProPhil), entretien avec François Jacob (Obole Digitale)</i>	<b>P 12</b>
<b>IV -</b>	<b>Entreprise sociale : comment arriver à un modèle rentable et vertueux ? Le cas APF Entreprises</b> <i>Farid Marouani (APF France handicap)</i>	<b>P 15</b>
<b>V -</b>	<b>Impact: comment les études d'impact boostent les entreprises et associations de l'ESS ?</b> <i>Alexis Krycève (Haatch)</i>	<b>P 17</b>
<b>VI -</b>	<b>Un outil financier au service du fundraising : le fond commun de partage (FCP)</b> <i>Jean-Philippe Taslé d'Héliand (Oddo BHF)</i>	<b>P 20</b>
<b>VII -</b>	<b>Comment lancer une stratégie de street fundraising? Retour sur une expérience inédite pour la fondation Apprentis d'Auteuil</b> <i>Christian Wintenberger (Apprentis d'Auteuil)</i>	<b>P 23</b>
<b>VIII -</b>	<b>Courses et challenges sportifs: comment en faire un succès en termes de visibilité et de collecte ?</b> <i>Thibault Farrenq (Obole Digitale)</i>	<b>P 26</b>
<b>IX -</b>	<b>La mise en place d'outils connectés pour la collecte de dons. Retour sur un test à succès pour l'événement culturel grand public « Dame de Cœur »</b> <i>Arnaud Bouthéon (Lux Fiat), entretien avec Romain Husson (Obole Digitale)</i>	<b>P 29</b>
<b>Postface -</b>	<b>L'émergence d'une grande philanthropie à la française</b> <i>Max Thillaye du Boullay (Société Générale Private Banking)</i>	<b>P 32</b>



# Pourquoi ce livre blanc ?



« Il y aura un avant et un après Notre-Dame de Paris, avec un mécénat beaucoup plus collectif » déclarait le 18 avril dans les échos Sylvaine Parriaux, déléguée générale de l'Admical. L'emballlement de dons pour la cathédrale est extraordinaire, et il rejallira certainement sur le patrimoine et des œuvres de « reconstruction ». Mais il a aussi révélé les passions françaises autour de la générosité, et les terribles difficultés des associations à trouver des fonds. Déjà nous sommes dans l'après, et souhaitons contribuer en collectif pour soutenir ceux qui œuvrent en faveur du bien commun.

Pourtant l'idée de ce livre a germé bien avant le drame. En juin 2018 c'est un édito de Jean-Marie Destrée alertant de la chute alarmante - déjà - des dons pour les fondations redistributrices qui nous avait provoqué : fin de l'ISF en 2017, prélèvement à la source et hausse de la CSG en 2019...les temps seraient durs pour les associations.

## « Il y aura un avant et un après Notre-Dame de Paris, avec un mécénat beaucoup plus collectif »

Notre réaction a été unanime. Il faut faire quelque chose, nous avons quelques idées innovantes de fundraising qui « marchent », partageons-les ! Depuis, la situation a empiré avec un recul de - 4,2% des dons sur l'année (Baromètre France Générosités 2018), tendance inédite depuis 10 ans en France.

Obole Digitale a été créée sur la base d'une conviction : servir le bien commun requiert innovation, professionnalisme, et les efforts de chacun. Nous connaissons nos limites et savons aussi que nous participons à une mission et des causes plus grandes que nous : alors nous nous sentons libres de solliciter la générosité encore et encore, libres de se voir dire « non », libres de tester et d'échouer !

Mais en tant qu'agence - start up nous sommes nécessairement centrés sur nos forces - et nous croyons à l'intelligence de la cause collective. D'où l'idée d'aller chercher plus loin, bien au-delà de notre équipe et de nos partenaires, d'autres idées et meilleures pratiques « qui marchent ».

Ce livre blanc présente ainsi 10 contributions uniques sur des solutions et des cas pratiques pour révolutionner le fundraising et aider le secteur de l'économie sociale et solidaire. Nous voulions ce livre blanc gratuit, ouvert et avec un maximum de conseils répliquables !

Nous avons donc rassemblé des contributeurs d'horizons et sensibilités différentes : publicité, finance, philanthropie et RSE, tech., etc. Présidente du 3ème groupe de communication mondial, philanthropes engagés, dirigeants d'associations références ou experts et bénévoles innovants...tous ont cette passion du service, et de l'excellence pour le bien commun. Tous savent aussi que les recettes ne sont pas prédéfinies, et qu'il faut sans cesse les adapter. Ils ont eu liberté totale de leurs propos et ont pris le risque de s'ouvrir généreusement. Nous les remercions chacun de leur temps, de leur patience et de nous avoir fait confiance ! Un merci particulier à Jean-Marie Destrée d'avoir accepté de signer l'introduction.

Je remercie également toute l'équipe d'Obole Digitale qui a pris en plus de son temps pour nos clients pour accoucher de cet e-book Anne-Emmanuelle, Claire, Romain, Stanislas et Thibault - sans oublier ceux et celles qui ont dû soutenir indirectement ce surplus de travail : Alex D., Alex C., Capucine, Jean, Jules, Louis et Maguelonne !  
Voici notre modeste pierre de bâtisseurs de cathédrales d'aujourd'hui. Bonne lecture.



François Jacob, avec l'équipe d'Obole Digitale



# Introduction :

# Les français sont-ils généreux ?

Jean-Marie Destrée, Délégué Général Adjoint de la Fondation Caritas France

Nos années de travail dans le secteur de l'intérêt général nous incitent, bien sûr, à répondre par l'affirmative.

Mais posons d'abord quelques repères : la législation française en faveur du don est l'une des plus généreuses au monde. Pourtant les français donnent infiniment moins que les Américains ou même les Anglais ! Question de culture religieuse, de lien social, de rapport à l'État et à l'impôt comme nous le rappelle l'actualité.

Pourtant, environ 7.5 milliards d'euros sont donnés chaque année pour l'intérêt général en France (400 milliards aux USA). Cet argent provient des dons des particuliers pour 47%, des legs pour 13% et du mécénat des entreprises pour 40%. Pour parler spécifiquement des particuliers, un français sur deux donne au cours de l'année : à vous de voir le verre à moitié vide ou plein ! Les donateurs réguliers aux associations sont de l'ordre de 5.5 millions de foyers fiscaux, chiffre qui stagne depuis plusieurs années et commence à régresser. Selon France Générosité la moitié des donateurs réguliers ont plus de 50 ans. Le don moyen cumulé annuel est d'environ 450 euros par foyer donateur.

Alors que cette générosité continuait à se développer, en montants donnés, au cours des dix dernières années, l'année 2018 a présenté un net recul du nombre de dons et des montants donnés par les particuliers (- 4,2 % selon le baromètre de la générosité 2018 de France Générosité paru en avril 2019). Réforme de l'ISF ; instauration de la « flat-tax » sur les biens mobiliers ; augmentation de la CSG sur la population fortement donatrice des retraités ; climat social délétère avec la crise des Gilets Jaunes... les causes sont multiples mais le recul est bien là.

Pourtant cet accident de parcours ne doit pas masquer des évolutions très profondes à l'œuvre depuis plusieurs années et qui touchent notamment les deux extrémités de la philanthropie : celle des petits dons et des grands, voire très grands dons.

## Que sont devenus les petits dons ?

Les études d'OKTOS sur un panel représentatif d'associations et fondations montrent que les dons de moins de 150 euros qui représentaient 65% de la collecte il y a dix ans n'en représentent plus que 40% aujourd'hui. On peut expliquer cette chute par plusieurs facteurs : impact de la crise de 2008 sur les donateurs modestes ; disparition des générations nées avant-guerre et multi-donatrice, etc.

Ce constat est exact mais les outils d'analyses ne permettent pas encore d'identifier clairement le formidable potentiel des petits dons, voire des micro-dons. A l'exception de la collecte de rue, en face à face, qui représente 20% des ressources collectées, beaucoup de ces nouvelles générosités restent en dessous des radars.

Aujourd'hui grâce aux pages de collecte, aux réseaux sociaux, aux dons gratuits liés au visionnement de vidéos, les modes traditionnels de collecte via le chèque ou virement sont en quelque sorte « hackés ». Les réseaux relationnels informels de proximité challengent les acteurs historiques.



Le micro, le local, l'amical deviennent les garants d'une collecte qui n'hésite pas à monter des cagnottes (pour payer les frais de justice d'un boxeur gilet jaune ou, en réponse, venir en aide aux policiers blessés). Initiée il y a 10 ans par les pionniers visionnaires de MicroDon, la collecte des centimes en caisse, sur les terminaux de paiement, s'inscrit dans le paysage.

Les entreprises intègrent dans leur démarche RSE la proposition de don sur salaire aux employés, don souvent abondé par l'entreprise. Les dons par SMS, le paiement sans contact de micro dons de 2 ou 5 euros qui s'affiche dernièrement dans le métro parisien en faveur des restos du cœur, les quêtes paroissiales connectées, etc. Les exemples ne manquent pas et sont incontestablement un nouveau gisement de générosité destiné à mobiliser des publics plus jeunes. En allant chercher les donateurs là où ils sont, au moment où ils paient, les fundraisers permettent un don instinctif, immédiat, voire en adéquation avec des aspirations de sens. Mais combien représentent au final tous ces centimes et euros donnés ? Difficile à ce stade de les tracer et encore plus de les chiffrer.

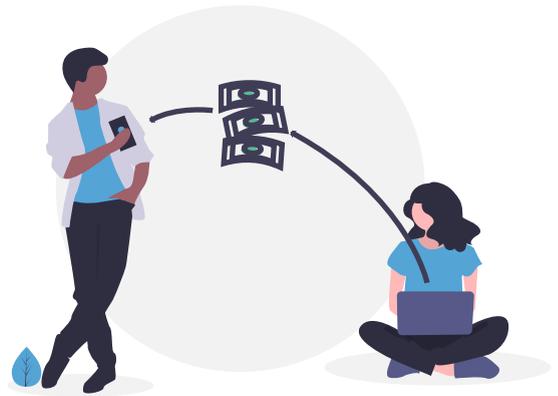


### Le don 2.0 : entre mise en récit et réponse émotionnelle.

Cette fragmentation de la générosité a pour corolaire la mise en place d'un story-telling et d'une mise en image qui deviennent le carburant de la collecte. Le Ice-bucket challenge qui a vu Zuckerberg se renverser un seau d'eau froide sur la tête pour collecter des fonds pour l'ALS (maladie de Charcot) fait référence. Près de cent millions de dollars auraient ainsi été collectés suite au buzz médiatique porté par les peuples participant à l'opération et proposant à d'autres célébrités de les rejoindre. La médiatisation des grands problèmes sociaux permet d'ailleurs à des acteurs porteurs de solutions nouvelles et concrètes d'émerger du jour au lendemain. Ce fut le cas de SOS Méditerranée qui a collecté 274 000 euros auprès de 3357 contributeurs sur la plateforme de crowdfunding ULULE à l'été 2015. Plus récemment des Jérôme Jarre et Omar Sy ont collecté des montants importants en faveur des Rohingyas sur les réseaux sociaux en n'hésitant pas à mettre en scène leurs appels depuis le terrain. Il est intéressant de constater que ces nouvelles formes de générosité prennent des formes plus instinctives : l'ACLU, association de défense des libertés civiles américaine, a collecté 7 millions de dollars dans les trois jours qui ont suivi l'investiture du président américain. D'autre part, ces donateurs semblent être moins en recherche d'impact et de retours d'informations : l'échec du projet de distribution de denrées alimentaire de M. Jarre en Ethiopie n'a pas freiné la collecte pour la Birmanie.

### L'explosion de la grande philanthropie.

L'évolution des tendances rapportée par l'étude OKTOS est également riche d'enseignements si l'on considère les dons supérieurs ou égaux à 300 euros. Ces dons qui contribuaient pour 25% de la collecte en 2004 en représentent 45% en 2017. Si l'on s'interrogeait sur le rôle de la fiscalité à ces niveaux de dons, la réforme de l'ISF (qui a fait porter l'impôt sur le seul patrimoine immobilier) a apporté un élément de réponse en voyant chuter de 50% à 60% le montant collecté par les fondations, ce qui représente une perte de plus de cent millions d'euros en 2018.



Parallèlement, les outils philanthropiques se sont fortement développés. Le nombre de fondations sous égide (sans personnalité juridique bénéficiant de l'abri d'une fondation RUP) est passé de 571 en 2001 à 1400 en 2017. Ainsi la Fondation Caritas France dédiée à la lutte contre la pauvreté et l'exclusion, créée en juin 2009, a permis la création d'une centaine de fondations abritées - aux deux tiers familiales - et la collecte de cent millions d'euros en dix ans. Parallèlement les fonds de dotation, créés en 2008, ont atteint fin 2018 le nombre de 3 133. Nous n'avons malheureusement pas de statistiques sur leurs encours et les montants consacrés annuellement à l'intérêt général. L'essor de ces structures témoigne néanmoins d'une prise de conscience sans précédent des entreprises et des individus devant les enjeux sociaux et environnementaux qui conditionnent le futur proche de notre maison commune.



## Les très grands philanthropes : donner comme l'on entreprend

Aux États-Unis, les 1% les plus riches apportent 30% des dons philanthropiques. L'initiative du Giving Pledge initié par B. Gates et W. Buffet aux États-Unis et demandant aux milliardaires de s'engager à donner au moins 50% de leur fortune a longtemps été rejetée en France où la clause de la réserve héréditaire ne permet pas de telles magnificences en présence de plusieurs enfants.

Cette initiative vient toutefois de trouver une déclinaison hexagonale, « Changer par le Don » avec une quarantaine de personnalités s'engageant à consacrer au moins 10% de leur patrimoine ou revenu à des causes d'intérêt général.

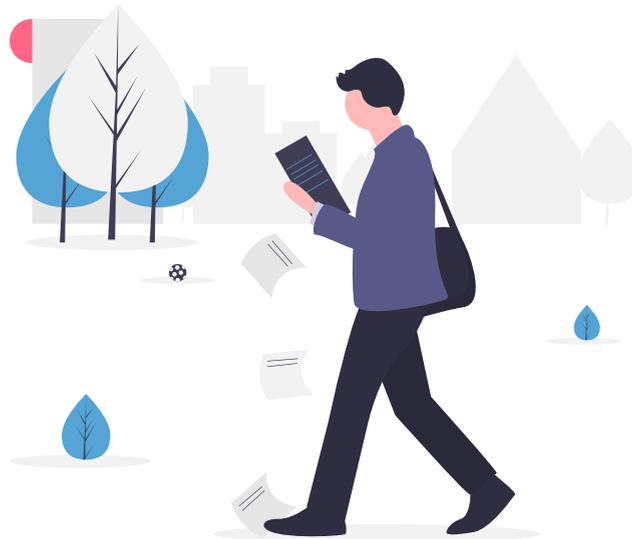
Il ne s'agit plus d'amasser toute sa vie pour léguer à la postérité un nom et une œuvre : beaucoup d'entrepreneurs à succès se posent à 40 ans la question du sens de leur vie et en viennent à questionner l'utilité sociale de leur richesse. C'est ainsi que Jack Ma, fondateur d'Alibaba, vient de quitter, en pleine gloire, son entreprise pour « faire comme Bill Gates ». Le parcours de l'entrepreneur ne sera-t-il désormais complet que s'il se double d'une action de philanthrope ? Force est de constater que le « new money » vient bousculer l'«old money» : la fibre entrepreneuriale qui a permis

l'accumulation de la richesse conditionne la manière de donner. Certains préfèrent l'investissement à impact au simple don, d'autres souhaitent aller au-delà du simple don financier et apporter à une cause leur vision stratégique, leurs réseaux et savoir-faire en termes d'analyse stratégique, de stratégie d'alliances, de marketing, etc.

La tragédie de l'incendie de Notre Dame a non seulement soulevé une vague de générosité mondiale qui permettra probablement de dépasser le milliard d'euros collectés, mais a vu les capitaines d'industries, et les familles Pinault, Arnault, Bettencourt, etc. prendre des engagements à des montants jamais vu à ce jour ; l'unité de référence semblant être la centaine de millions d'euros ! Il est probablement trop tôt pour tirer les leçons de cette vague de générosité qui multipliera par deux ou trois les montants historiques collectés lors du tsunami de 2004.

L'initiative d'Obole Digitale pour ce livre et la Nuit du Bien commun sont emblématiques de cette dynamique. L'analyse et les conseils généreusement partagés par les différents experts réunis autour de cet e-book soulignent bien que la générosité est l'affaire de tous, aux deux bouts de la chaîne.

Bonne lecture !



# Notoriété, marques et identité des associations

Entretien avec **Agathe Bousquet**, Présidente de Publicis Groupe en France

Agathe a commencé sa carrière dans le monde associatif au sein de Solidarité Sida et a participé à la création du festival Solidays. En 2001, elle rejoint le Groupe Havas, où elle occupe différents postes avant de se voir confier en 2012 la présidence d'Havas Paris.

En avril 2017, Maurice Levy et Arthur Sadoun la convainquent de rejoindre Publicis au poste de Présidente de Publicis Groupe en France. Elle supervise l'ensemble des activités des agences en France. Sa mission est d'accélérer la dynamique du « Power of One », en faisant travailler ensemble les 5000 talents de Publicis en France, pour s'imposer comme le partenaire stratégique de la transformation des clients.

Agathe est membre du Conseil d'Administration de Solidarité Sida et du Conseil d'Administration de l'AACC (Association des Agences-Conseils en Communication).



## L'interview

### Comment exister malgré le paysage médiatique actuel et surtout quand on a une cause à défendre ?

Le paysage médiatique est très dense : la majorité des consommateurs croise entre 4 000 et 10 000 messages par jour. Un tel volume peut être oppressant, quand bien même ces messages seraient pertinents ou connivents. L'attention est la nouvelle bataille à laquelle toutes les marques sont confrontées dans un paysage médiatique de plus en plus fragmenté. On parle d'ailleurs de « content shock », pour désigner ce décalage entre un volume de contenu reçu beaucoup plus élevé qu'il n'y a d'attention disponible chez une personne.

Paradoxalement, c'est plutôt une chance pour les causes associatives. Elles ont un combat légitime à défendre, elles ont des urgences, des sujets qui peuvent toucher personnellement les gens et leur permettre d'émerger dans cette masse d'informations. Avoir un combat ne suffit cependant pas, car aujourd'hui, de plus en plus d'entreprises se présentent comme des acteurs sociétaux, des entreprises à mission (loi PACTE) et certaines adoptent des codes militants dans leur communication.

Association ou marque, les enjeux sont les mêmes. Le monde associatif peut d'autant mieux exister qu'il a réfléchi à sa manière d'exister comme le fait une marque. Ce n'est pas toujours simple d'accepter l'idée qu'une cause

puisse se travailler comme un produit de communication. Cependant, de plus en plus d'associations ont pris conscience de cet enjeu. Réfléchir à ce que l'on a à dire, à la manière dont on veut le dire et ce que disent d'autres acteurs - sans parler de concurrents - est vital pour émerger. Comment ? En adoptant des méthodes de grandes marques. Ce qui ne veut pas dire qu'on se dénature. Une association va émerger par sa propension à devenir une marque forte, une marque qui va permettre de brandir, tel un étendard, les valeurs de l'association, ses missions, ses méthodes, ses moyens.

### Quelles sont les forces des causes sociales / humanitaires dans ce paysage-là ?

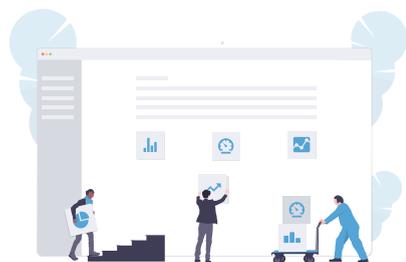
Tout d'abord, **la cause sociale bénéficie d'un capital confiance**. De nombreuses études montrent que certains discours politiques et économiques ne sont pas perçus comme suffisamment sincères et transparents. Face à cette suspicion, la cause sociale, parce qu'elle crée des conditions favorables pour répondre à un problème, bénéficie spontanément d'un label authenticité. Ce gage d'utilité est devenu absolument essentiel aux yeux des gens, il permet de capter une confiance que les gens accordent désormais avec mesure.

En outre, s'engager, c'est aussi revendiquer des actes. **L'engagement est devenu culte et l'opinion admire ceux qui s'engagent.** Après une période où beaucoup d'entreprises ont écrit des chartes et des manifestes d'engagement, désormais, l'opinion regarde ce qui est réellement mis en œuvre. On passe de communications d'intentions à des actes que l'on valorise en communication. D'ailleurs, les parties prenantes des associations comme celles des entreprises attendent de plus en plus d'elles qu'elles leur fournissent un cadre et des moyens pour agir.

### I Faut-il oser assumer ses fondamentaux pour être visible ?

Plus que de les assumer, il faut les avoir chevillés au corps. Une marque, ce sont des codes, des couleurs, des valeurs, un univers, un ton de voix, une personnalité, qu'il faut mettre au cœur de sa stratégie, sur chaque point de contact. La Poste, par exemple, a la chance d'avoir une couleur, et quand elle l'exploite pleinement en communication, elle crée une identité forte qui est utile à la reconnaissance de ses messages. **A l'inverse, trop de communications non profit font de belles campagnes que les gens n'attribuent pas suffisamment à la marque.**

Néanmoins, tenir à son identité ne signifie pas être privé d'une capacité à se réinventer. **Quand la Croix Rouge, qui est une grande dame, fait appel à Adriana Karembeu pour moderniser son image, elle fait appel à une égérie loin de son univers et elle le fait de manière brillante par rapport à ce que son public connaît de ses collectes. En faisant cela, elle ne trahit pas ses codes identitaires, bien au contraire, elle valorise ses bénévoles.** En somme, avoir une colonne vertébrale est judicieux, mais cette dernière ne doit pas être paralysée dans une communication univoque.



### Vous accompagnez nombre de grands acteurs de l'associatif. Quels sont les ingrédients indispensables pour une campagne de collecte réussie ?

Il faut être irréprochable stratégiquement, brillant créativement et diffuser au bon endroit au bon moment auprès de la bonne personne. **J'identifie par ailleurs deux enjeux spécifiques à la campagne de don. L'un concerne l'éveil des consciences, l'autre concerne le passage à l'acte. La gageure du monde associatif est de parvenir à réduire le temps entre ces deux niveaux.** L'hypermersonnalisation et l'instantanéité avec laquelle les services sont délivrés aujourd'hui doivent nous pousser à réfléchir à de nouveaux canaux de dons qui parviennent à ce que les gens donnent de façon spontanée. Pour ce faire, il faut réfléchir à des dispositifs de passage à l'acte sans couture, de plus en plus intégrés dans la vie des gens. Par exemple, la Croix-Rouge est parvenue à s'approprier toutes les forces du digital en déployant cette année dans le métro parisien des dispositifs de don sans contact sur des écrans interactifs.

### Justement, quelles forces mettre en avant quand on est une association pour réussir la transition digitale ?

Beaucoup d'associations ont très bien réussi leur transition digitale, parce qu'elles ont compris avant d'autres que la bataille ne se jouait plus sur des sites vitrines mais sur des plateformes interactives. Avec l'essor du digital, le terrain d'expression des marques s'est élargi et les besoins en contenu se sont complexifiés. Les internautes sont en contact permanent avec les marques à travers une multitude de micro moments quotidiens : des micro histoires qu'il faut raconter, produire et diffuser, des formats qui s'entremêlent, se répondent et une périodicité des publications qui s'est intensifiée. **Se démarquer implique nécessairement d'être créatif, innovant et de se donner la liberté d'évoluer au même rythme que l'écosystème digital.** Concrètement, il faut veiller, grâce à la technologie, à connecter la data, les medias et le contenu pour créer des expériences personnalisées à grande échelle. Ceci implique de plus en plus d'employer des méthodes agiles adaptées aux défis de la production. On touche ici souvent à une limite, celle des moyens. Assurément, nourrir ses plateformes, renouveler ses contenus, déployer de la créativité digitale, redéployer des campagnes virales, c'est tout aussi prodigieux et efficace qu'exigeant en ressources.

### Est-ce que justement la notoriété est question de budget ? Comment être visible avec des petits moyens ?

La contrainte budgétaire peut être une opportunité. Avoir des petits moyens, c'est une entrave forte pour la création, mais qui pousse à être encore plus imaginatif et innovant. Il existe des symboles, des idées qui changent la donne, qui marquent les esprits, sans pour autant nécessiter de moyens onéreux. J'en prends pour preuve le préservatif d'Act Up sur la Concorde, une initiative qui, 25 ans après, laisse une vive impression. C'est sans doute plus difficile d'inventer des opérations comme celles-ci que d'écrire un scripte digital. Ce sont des idées qui sont plus fortes, plus créatives, plus puissantes car elles hackent les canaux de communication traditionnels.



### Comment travaillez-vous avec les marques pour éviter les « coups de com » dans les publicités ?

L'expression « coup de com » mérite d'être définie. **Un « coup de com » entendu comme coup d'accélérateur pour la visibilité, pour un combat, ça marche souvent, car c'est en lien avec une urgence. Dans le monde associatif c'est sûrement là où il y a le taux de meilleurs « coups de com ».** Greenpeace en est l'exemple le plus fameux, c'est grâce à ses opérations coup de poing qu'elle est parvenue à émerger. Le pari serait de rester fidèle à cette définition, car **l'autre « coup de com » est, en effet, un coup d'épée dans l'eau,**

en ce qu'il ne donne lieu à aucun impact. Je dirais qu'afin de l'éviter, tout se joue au moment du brief. Pourquoi est-ce que je fais cette campagne ? Quelles sont mes raisons d'y croire ? Comment le consommateur - perçu par les agences comme libre, libre de penser, d'y voir clair, de pouvoir exprimer sa défiance - réagira-t-il ? Tout ce travail stratégique en amont est essentiel. Il n'y a pas de film ou de brand content sans travail invisible. A cet égard, la data est un véritable remède à l'agacement de ceux qui ne supportent plus les coups de com, qui veulent bénéficier de vrais produits, de vrais services, d'un vrai accompagnement.



**Vous dites qu'il n'y a « pas de film ou brand content sans travail invisible » : quel est ce travail invisible ?**

Ce travail invisible, c'est tout le travail stratégique que l'on effectue en amont de la création. Il s'agit de comprendre les aspirations humaines qui dépendent de beaucoup d'éléments propres à chaque individu, qu'ils soient psychologiques, sociaux-historiques, environnementaux. Si je peux penser des créations et des contenus dans des configurations ou des trajectoires variées, sans les enfermer dans des carcans préétablis, sans être normatif, c'est parce que j'ai assuré en amont une bonne compréhension des attentes de mon public.

Cette compréhension, je l'obtiens notamment grâce à la data. C'est cette dernière qui donne raison à des intuitions ou des idées qui, sans elle, seraient restées dans les tiroirs. L'imagination et la créativité sont tout aussi admirables que redoutables, leurs capacités sont infinies, elles permettent aux marques de sortir de la routine et de créer, mais elles nous égarent parfois. Trop de superbes créations n'ont pas su se vendre car elles n'avaient pas assez de données et d'insights stratégiques pour les soutenir.

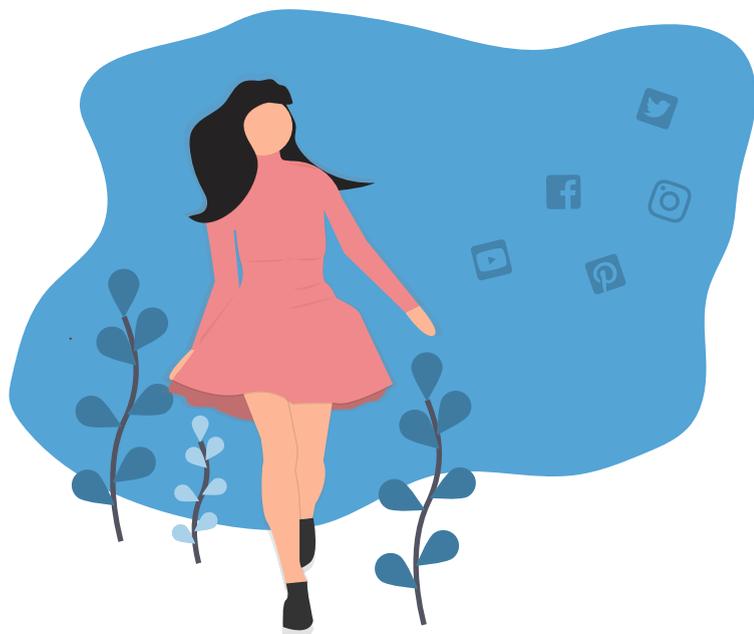
**Le rapport des décideurs de l'associatif à la communication est clé : en quoi cela fait-il la différence ?**

Les patrons d'associations sont logés à la même enseigne que les patrons d'entreprises. Toutes les études le prouvent, l'incarnation est un gage de confiance.

Cependant, **l'erreur serait de croire que, sous prétexte qu'on est un leader solidaire, on soit dispensé de soigner son discours. Il faut au contraire le travailler pour qu'il soit à la hauteur du plan d'action et de l'engagement que les parties prenantes portent à la cause.** En réalité, c'est ce discours qui assurera une ligne directrice et la cohésion de tous les membres de l'association. Il n'est pas aisé de le bâtir, car lorsqu'on est animé par une conviction, on a envie de valoriser tout le monde, parler de cent cas. Pourtant, il suffit souvent d'un axe pour créer l'adhésion.

**Quelles sont les nouvelles conditions de réussite pour des partenariats ESS/ Entreprises ? Y a-t-il des tabous à lever sur l'écosystème d'entreprise ?**

S'ouvrir à des partenariats innovants, c'est gagner en influence. Ces derniers offrent de nouveaux contenus, de nouvelles méthodes pour augmenter sa part de voix. Il y a une condition pour tirer parti de cette opportunité, c'est le respect des périmètres et des expertises de chacun. Il y aura toujours des représentations stéréotypées et des suspensions réciproque, mais souvent, ces malentendus sont le fruit de complexes, d'un sentiment d'un manque d'estime de la part de chacun. L'association peut se sentir moins riche, l'entreprise moins légitime. Les frontières ne sont pourtant pas aussi tranchées. Les consciences progressent, les profils au sein des associations et des entreprises sont beaucoup plus hybrides. L'essentiel est que chacun reconnaisse en l'autre des expériences qui ne sont pas des caricatures d'expertises, l'entreprise n'est pas qu'un fournisseur de chèques, l'association n'est pas qu'une utopiste. On trouve au sein des entreprises des personnes capables de mettre en place des projets. De même, dans les associations, il y a des gens qui n'ont pas juste une vision idéaliste des choses mais capables d'avoir un point de vue de gestionnaire. Chacun peut y trouver son intérêt, si tant est que les deux parties soient mues par un objectif commun et juste.



# Créez la rencontre avec vos grands donateurs !

Entretien avec **Frédéric de Narp**, philanthrope et PDG de Bally et **Stanislas Billot de Lochner**, Président de La Nuit du Bien Commun

Frédéric de Narp a été président-directeur général de Cartier pour l'Amérique du Nord puis d'Harry Winston International pour devenir ensuite Président du Groupe Bally. Il est l'un des patrons français les plus remarquables à l'international. Il porte une vision de la philanthropie et un sens du Bien Commun qui l'ont amené à s'engager dans de nombreuses œuvres caritatives : LP4Y, Nuit du Bien Commun... la transmission et la redistribution sont au cœur de sa vision de l'Homme.

Stanislas Billot de Lochner est cofondateur d'Obole Digitale et Président de La Nuit du Bien Commun. Il est également au Conseil d'Administration des Parcours Alpha France. Son ambition est de changer le paradigme culturelle des associations en les poussant à repenser leurs méthodes pour collecter des dons.



## La Nuit du Bien Commun :

La Nuit du Bien Commun est un grand événement annuel organisé pour soutenir et financer une dizaine d'associations au service des plus démunis. Son format, unique en France, a permis de rassembler près de 2 000 philanthropes à travers deux soirées et de lever plus d'1,5 million d'euros. Chaque association présélectionnée par un jury en amont dispose le soir même de 3 minutes pour présenter son projet à financer, puis de 3 minutes animées par un commissaire-priseur pour des promesses de dons en direct, selon le choix des personnes présentes dans la salle.

## L'interview

**Le concept de La Nuit du Bien Commun est une sorte de « charity diner » à la française, c'est bien cela ?**

**SBdL :** Oui, en quelque sorte, mais nous avons fortement adapté le format à notre culture. D'une part les français, contrairement aux anglo-saxons, ont un rapport à l'argent assez complexe. Il n'est jamais bien vu d'être riche en France. D'autre part les « charity diner » supposent souvent un prépaiement de la soirée ou bien du paiement en direct. **Nous avons voulu permettre à tout le monde de venir gratuitement en faisant le pari que l'émulation et la rencontre généreraient un maximum de dons.**

**FdN :** De mon côté j'ai habité de longues années aux États-Unis, j'ai bien connu les formats américains qui sont très « paillettes ». L'équipe de La Nuit du Bien Commun a réussi à créer un format qui répond aux spécificités françaises : élégance sans « m'as-tu-vu », générosité mais en toute discrétion. Pour tout vous dire, je me suis moi-même laissé prendre au jeu et j'ai donné 4 fois plus que prévu initialement.

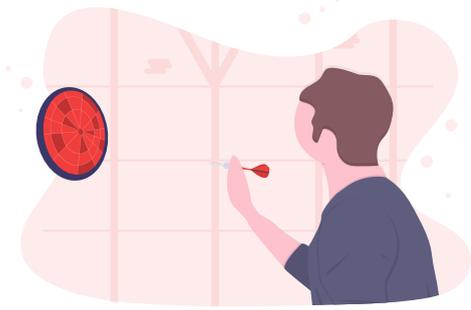
**Nous avons d'ailleurs interrogé les participants à l'issue de la soirée, tous nous ont indiqué avoir dépassé leur budget !**

**C'est donc une révolution culturelle que porte cet événement ? Doit-on s'inspirer du modèle américain en France ?**

**SBdL :** C'est un changement culturel dans la mesure où, pour la première fois en France, des centaines de personnes ont assumé publiquement de faire un don à telle ou telle association, avec un montant affiché. Pour autant, nous n'avons pas voulu aller aussi loin que les américains. Au théâtre Mogador à Paris, les dons étaient anonymes dans la mesure où seul un numéro de panneau vous identifiait, nous n'affichions aucun nom. Nous ne pensons pas que tout soit à prendre dans la culture américaine, nos spécificités sont une richesse. Pour autant, nous devons adapter les modes de collecte aux réalités du terrain. **Les français attendent plus de rencontres et plus de projets concrets. Cet événement permet de mettre les deux en valeur.**

**FdN :** Et nous, philanthropes, avons besoin d'être bousculés, secoués ! Voir 15 personnes présenter leur projet caritatif au service des plus faibles est une expérience extraordinaire !

C'est dans un contexte comme celui-ci que nous avons envie d'être plus généreux.



**Quel a été votre objectif quand vous avez décidé de créer ou de participer à la création de ce fonds de dotation ?**

**SBdL :** Le premier objectif était de collecter un maximum de dons. Pour la seconde édition nous avons collecté plus de 850 000€.

Le second objectif était de permettre à des associations extraordinaires de se faire connaître. La plupart d'entre elles le sont désormais et c'est directement grâce à La Nuit du Bien Commun : elles sont soutenues par des fondations, la région Ile-de-France ou ont eu des retombées presse importantes.

Le troisième objectif, et c'est la grande surprise de cet événement, était de « multiplier les pains ». Nous ne voulions pas simplement faire gagner aux uns l'argent qui ne serait pas donné à d'autres. Nous avons découvert que les donateurs à qui nous avons demandé un retour sur ce point nous ont indiqué avoir maintenu leur niveau de don à d'autres associations mais qu'ils avaient aussi donné lors de La Nuit du Bien Commun.

**FdN :** J'avais quant à moi deux objectifs supplémentaires. Le premier était de rencontrer de beaux projets sélectionnés avec soin par un jury expérimenté, cela me donnait l'occasion de découvrir de nouvelles associations et de les soutenir. Le second était de sensibiliser mon entourage et mes réseaux au don et à la philanthropie, objectif atteint car j'ai pu, pour la seconde édition, parler très largement de cette soirée exceptionnelle autour de moi.

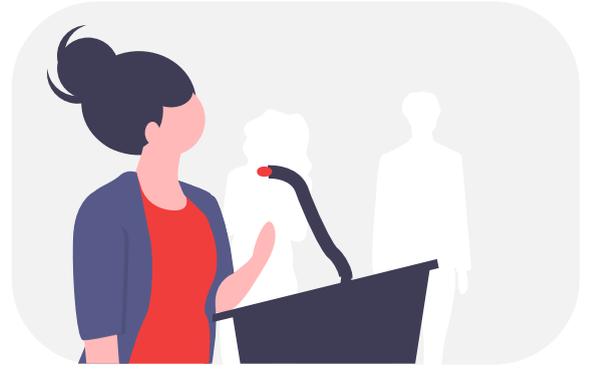
**Comment des chefs d'entreprises, voire de très grandes entreprises, en viennent-ils à se mobiliser pour soutenir les organisateurs d'un pareil événement ?**

**FdN :** Je crois que plusieurs éléments nous ont fédérés. L'aspect innovant du format proposé en premier lieu. Nous avons tous eu le sentiment que La Nuit du Bien Commun était une proposition différente des autres, à la fois détonante par son originalité et professionnelle dans son approche. Nous étions 15 dirigeants mobilisés et je crois que notre ambition était aussi de faire bénéficier aux associations d'un fort effet de levier. En donnant quelques dizaines de milliers d'euros, nous avions le potentiel d'en lever des centaines de milliers.

Ensuite, nous n'étions pas uniquement sollicités pour faire un chèque, on nous demandait des conseils et du réseau ce qui a permis à d'autres de se mobiliser. L'enjeu était ambitieux : développer la culture du don dans notre pays, particulièrement chez les personnes qui ont le plus reçu.

**SBdL :** Tout le pari résidait dans notre capacité à transformer les premiers philanthropes en démultiplicateurs de réseau. Les trois organisateurs de cet événement, dont je fais partie, sont bénévoles, nous devons donc nous appuyer

sur des tiers de confiance qui puissent inviter très largement des participants.

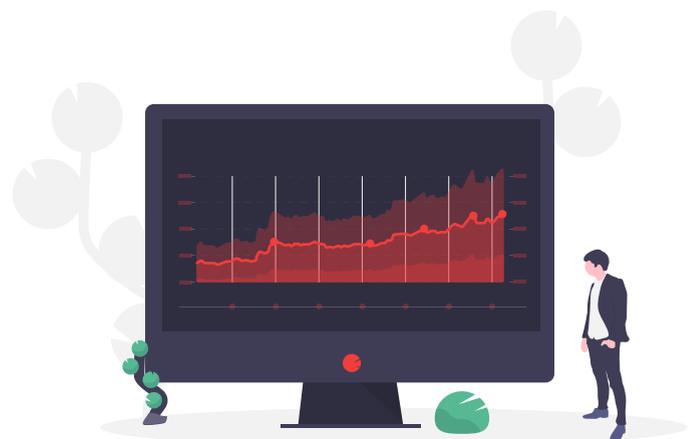


**Cela suffit-il à remplir une salle aussi grande que le Mogador ?**

**SBdL :** Non bien entendu ! Il y a tout un panel d'éléments qui permettent de remplir au maximum la salle, et nous n'y sommes pas encore parvenus puisqu'il reste encore les balcons à combler !

La clef du succès pour faire venir un maximum de monde est de s'appuyer sur de bons partenaires : médias, sponsors, fondations amies. Il faut aussi s'entourer de leaders d'opinion prêts à aider, fédérer un comité de soutien solide et impactant, avoir les éléments de communication les plus clairs possible (site web, plaquette, présentations diverses) et y passer du temps bien sûr.

**FdN :** Il ne faut pas oublier la complémentarité des trois initiateurs qui avaient le réseau pour l'un, l'expertise fundraising pour l'autre, l'expérience événementielle pour le dernier. Cela vous a permis d'explorer de nombreuses pistes mais surtout cela a beaucoup rassuré sur votre capacité à aller au bout de ce beau projet. Quant aux membres du board dont je fais partie, nous avons soutenus le projet en donnant temps, réseau et argent.



## Quels éléments ont été les clés de succès pour collecter un maximum de dons pendant la soirée ?

**SBdL** : Sur les plans technique et organisationnel, deux éléments sont clés : l'émotion et l'émulation. Nous avons pour but de lever des dons et aucun élément déclencheur n'est plus puissant que **l'émotion**, que ce soit la compassion, l'indignation, la colère... Évidemment nous incitons nos lauréats à ne pas en faire trop car l'objectif n'est pas de manipuler le public ! Il faut déclencher une juste indignation, pas la fabriquer de toute pièce.

Quant à **l'émulation**, elle est nécessaire pour donner envie de faire partie d'un mouvement général de soutien. **Quand un projet collecte plusieurs dons à 5000€ nous savons que le reste de la collecte sera un succès**, à l'inverse si les grands donateurs ne se mobilisent pas sur un projet, le risque que les « middle donors » ne le soutiennent pas est élevé.

**FdN** : Sur le plan du format j'ajouterais quatre éléments : **il faut que l'événement soit parfaitement professionnel**. Même si la soirée est totalement gratuite, les invités viennent pour faire des dons, il est donc essentiel de bien les recevoir. Cela n'implique pas de faire un événement luxueux, mais il faut que tout soit millimétré. En ce sens, La Nuit du Bien Commun est une référence : 50 bénévoles mobilisés pour accueillir les invités, un vestiaire parfaitement organisé, une salle et une scène magnifiques, un cocktail simple mais bon et convivial. **La gratuité de l'événement et le fait qu'il soit ouvert à tous sont aussi des éléments clés** car lorsque l'on ne paye pas son entrée on se sent en devoir de donner.

**Enfin, la qualité des pitcheurs et des projets est essentielle**, le coaching que font Thibault (Farrenq, NDLR), Stanislas et, surtout, les coachs bénévoles dont ils s'entourent est exceptionnel ! Et la sélection par un jury, j'ai eu l'occasion de le dire, est cruciale pour mettre sur scène des projets innovants, pérennes, sérieux et motivants.



# Vive les "figures libres" !

Tour d'horizon et solutions innovantes en matière d'engagement social des entreprises

## Entretien avec **Virginie Seghers**, co-fondatrice de Prophil

Virginie Seghers est une référence du mécénat en France et de l'entrepreneuriat social. Elle a dirigé l'ADMICAL (réseau historique d'entreprises mécènes en France) de 1995 à 2002, et contribué à la structuration et au déploiement des fondations en France. Conseil indépendant auprès de nombreuses entreprises françaises et internationales de 2003 à 2012, elle a créé les premiers enseignements sur la responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSE) et l'entrepreneuriat social à Sciences Po Paris et à l'ESCP-Europe. Elle est co-fondatrice du Mouvement des Entrepreneurs Sociaux (Mouves) et administratrice de plusieurs ONG et fondations internationales.



**Prophil**

Virginie a fondé avec son associée Geneviève Ferone Creuzet le cabinet Prophil « Beyond Philanthropy », dont la mission est d'accompagner des entreprises dans la transformation de leur modèle économique au service du bien commun. Virginie est aussi une femme de lettres et de musique.

Elle livre ici dans un dialogue avec François Jacob ses dernières réflexions libres sur les évolutions du secteur et les nouvelles collaborations entre monde associatif et entreprises qui en découlent.

**François Jacob** conseille et dirige depuis 15 ans associations et acteurs de l'économie sociale et solidaire dans leur stratégie de fundraising et de communication. Il est associé chez Obole Digitale.

## L'interview

**Prophil a publié deux études internationales qui font bouger les lignes de la philanthropie française : la première, publiée en 2015 sur les "fondations actionnaires", et plus récemment une étude sur "les entreprises à mission" en 2017.**

**Dans quel but et quel est leur contenu en bref ?**

Le pôle recherche de Prophil s'est donné pour mission de défricher des sujets inspirants pour la France, à la croisée d'une philanthropie plus entrepreneuriale et d'une économie plus altruiste. **Nous dépassons donc la conception classique de philanthropie, et sa dimension caritative, pour nous interroger sur le rôle de l'entreprise en faveur du bien commun.** Avec ces deux études, nous avons fixé l'ambition : révéler nouveaux modèles de transmission et de gouvernance des entreprises qui allient performance économique et contribution à l'intérêt général. Nous réalisons ces études avec des chaires académiques et nous étudions les modèles déjà à l'œuvre à l'étranger. En Europe du Nord en particulier pour les « Fondations Actionnaires », et aux Etats-Unis Canada pour les « entreprises à mission ». Nous rencontrons des pionniers, des experts scientifiques, des avocats, des fonds d'investissement pour nous éclairer sur les différentes dimensions de ces modèles hybrides. **Dans le cas des fondations actionnaires, il ne s'agit plus de s'intéresser à une fondation à côté de l'entreprise,**



**mais bien à une fondation qui est propriétaire de l'entreprise, qui ainsi la protège, joue un rôle d'actionnaire stable et de long terme, oriente ses décisions stratégiques et peut, grâce aux dividendes notamment, soutenir des projets d'intérêt général.** Dans celui des « entreprises à mission », il s'agit d'étudier et comparer des nouveaux statuts juridiques qui ont émergé depuis une dizaine d'années et qui permettent d'élargir l'objet social des entreprises à des enjeux sociétaux. L'entreprise à mission prend des engagements statutaires qui dépassent la RSE classique puisqu'ils deviennent opposables en droit.

Dans ces deux cas, ces nouveaux statuts sont le fait d'entrepreneurs visionnaires qui ont voulu protéger une mission, une vision d'entreprise qui dépasse la finalité purement économique.

**VOIR LES ÉTUDES**

<https://prophil.eu/fr/publications/>

On peut se demander si on ne confond pas tout et si chacun est à sa place ? Il y a d'un côté ceux qui ont pour but premier le profit et redonnent à des causes, de l'autre ceux qui reçoivent et aident ceux qui sont délaissés.

Nous sommes convaincus que cette vision cloisonnée entre entreprise et intérêt général est dépassée. Et que les enjeux culturels, sociaux, sociétaux sont si urgents qu'il est indispensable que les entreprises prennent leur part de responsabilité. **Les fondations d'entreprise, certes, contribuent à l'intérêt général, mais leur action est marginale et souvent dans une démarche réparatrice.** Pourquoi ne pas s'attaquer à la cause plus qu'aux symptômes ? Si les entreprises-encouragées par des dispositifs adaptés sont capables de modifier leurs modèles économiques pour préférer l'utilité au volume, de contribuer sincèrement au bien commun en renonçant à des parts de chiffre d'affaires « toxique », de prendre à bras le corps les sujets d'écologie intégrale, la société dans son ensemble se portera mieux. Les fondations jouent un formidable rôle d'aiguillon, de laboratoire d'innovation sociale, mais il faut dépasser une forme de schizophrénie qui existe encore dans certaines entreprises.

Même la RSE est devenu un exercice largement imposé, contraint par des normes, des labels, des réglementations. Elle est discrétionnaire et ne passe que rarement la porte des conseils d'administration. Alors que dans le cas des fondations actionnaires et des entreprises à mission, l'actionnaire est remis au centre de la décision. Qu'il s'agisse de transformer les statuts de l'entreprise pour lui assigner une mission « élargie » à des enjeux sociaux, ou de se déposséder, de donner une part significative de l'entreprise, pour la protéger, l'actionnaire est arbitre. Et c'est bien lui que **nous souhaitons interpeller par nos études, pour le remettre au cœur des décisions concernant le sens de l'entreprise (sa « raison d'être ») et le partage de la valeur.**

Quant au mécénat, il a un bel avenir devant lui. Ces nouveaux modèles ne peuvent que l'encourager et je suis toujours sidérée par les attitudes de méfiance ou de rejet de certains acteurs conservateurs face à ces transformations qui ne font qu'élargir le champ des possibles et répondre à des attentes d'entrepreneurs altruistes. Il faut inventer la philanthropie de demain qui ne saurait être seulement celle du XIXe ou du XXe siècle !

Qu'est-ce que permettraient les mécanismes des fondations actionnaires ?  
Qu'est-ce qu'ils développeront de plus ?

Il ne s'agit pas de mécanismes mais de statuts. La fondation actionnaire permet d'une part de protéger l'entreprise qu'elle détient, de l'inscrire par définition dans le long terme, et de faire œuvre de patriotisme économique en maintenant les capitaux, l'emploi, le patrimoine industriel sur le territoire national. D'autre part elle constitue un levier philanthropique puissant puisque les dividendes servent à financer l'intérêt général : les moyens d'actions sont démultipliés par rapport à une fondation classique.

Quel serait l'impact pour l'ESS et pour toutes les entreprises qui ont déjà des statuts doubles ou hybrides (association - entreprise) ?

L'ESS est une famille très large et aux statuts diversifiés.

Ceux qui nous intéressent le plus dans cette famille sont les « entrepreneurs sociaux », dont la motivation principale est de résoudre une urgence sociale/sociétale grâce à des méthodes qui relèvent de l'esprit d'entreprise (innovation, prise de risque, agilité etc.). **Ces entrepreneurs sociaux sont d'incroyables forces de transformation de la société.** Tant les fondations actionnaires que les entreprises à mission ne peuvent que les renforcer. Parce qu'elles seront amenées à collaborer avec des entrepreneurs sociaux pour mettre en oeuvre leur mission, à investir dans leurs entreprises et/ou à leurs faire des dons.

Y a-t-il des candidats aux fondations actionnaires en France ?

Oui ! De plus en plus d'entrepreneurs viennent à nous. Certains ont 40 ans et ont la conviction que l'entreprise n'appartient pas seulement à ses actionnaires. D'autres réfléchissent à la transmission de leur entreprise, avec ou sans enfants. **Ces entrepreneurs sont prêts à donner une partie de leur entreprise à une fondation qui aurait, en plus de son rôle philanthropique, un rôle d'actionnaire actif qui puisse prendre des décisions stratégiques en accord avec des valeurs qu'ils souhaitent ainsi protéger.**



Qu'est-ce qui est différent dans une fondation actionnaire par rapport à un conseil d'administration et des actionnaires classiques qui exerceraient une gouvernance responsable ?

Une fondation ne peut être rachetée, elle n'appartient à personne, donc elle a une mission de protection. Aujourd'hui, on ne sait plus à qui appartiennent les entreprises du CAC 40. Les fonds étrangers, chinois, américains, russes possèdent plusieurs de nos fleurons sans aucune vision de long terme. **Un des leviers pour éviter la délocalisation et encourager la transmission des entreprises, familiales en particulier, passe par le statut de fondations actionnaires.** Nous connaissons plusieurs entrepreneurs familiaux qui préfèrent donner leur entreprise à une fondation plutôt que de la vendre à un grand groupe coté ou un fonds de pension étranger.

Est-ce que ce type d'entreprise à mission ou de fondation actionnaire ne risque pas de rendre in fine obsolètes les partenariats entre les acteurs associatifs et les entreprises ?

Au contraire ! Les entreprises à mission auront plus que jamais besoin d'alliances avec les associations, les entrepreneurs sociaux, pour mettre en oeuvre leurs engagements sociétaux. **Elles souhaitent servir l'intérêt général.**

Cela remet en cause la philanthropie issue du capitalisme « à la Carnegie » telle que je l'ai expérimentée outre-Atlantique et tels que certains la vivent: « make money and give back ». Gagner le plus d'argent possible, et redonner ce que l'on peut...

Oui, c'est la schizophrénie à laquelle je faisais référence. Elle existe même dans certaines fondations qui se préoccupent peu de la façon dont leur dotation est investie.

« Pourvue que ça rapporte ». Je vois une incohérence dans cette attitude déséquilibrée : comment peut-on se préoccuper de l'impact social de son don et se moquer de celui des investissements mêmes de sa fondation ?



### Les entrepreneurs intéressés par les fondations actionnaires sont-ils dans des entreprises familiales ?

En effet, les premières entreprises concernées sont les entreprises familiales car elles ont une vision de long terme.

### Une fausse croyance suggère que si l'on ne possède rien, on n'a rien à partager...

Pascal Lorne, serial entrepreneur et fondateur de Go Job, expliquait lors d'une conférence que nous avons montée à Bercy sur les fondations actionnaires « de toute façon, ça n'a plus grand intérêt de posséder une voiture, **nous sommes dans une économie du partage, pareillement pour la musique... Demain, ça n'aura plus de sens de posséder une entreprise !** ».

La notion de propriété évolue, l'économie du partage et de la fonctionnalité à un bel avenir devant elle.

### Si vous preniez la posture de chargée de collecte, ou de directrice de fondation ou d'associations collectrice, comment prendre en compte ces évolutions dans la façon d'approcher des entrepreneurs ?

La posture change : ne pas considérer uniquement que l'on peut attendre des dons de l'entreprise, mais de nombreuses formes d'échange, de collaboration, de partenariat. On peut trouver différentes formes d'alliances, liées au métier de l'entreprise, et pas seulement à sa générosité. Je suis convaincue que se présenter comme des partenaires de l'entreprise, quand elles s'interrogent sur leur mission, est plus prometteur et de long terme qu'uniquement venir quémander des dons.

### Un exemple de partenariat vertueux : Fondation Club Méditerranée - AgriSud

Par exemple, je suis vice-présidente de la Fondation du Club Méditerranée. Cette fondation a pour mission de soutenir des projets, principalement éducatifs, à les périphéries des villages. Un jour, l'ONG Agri-Sud qui encourage l'agro-écologie dans les pays du Sud, leur a adressé une demande de financement. Or, son projet ne concordait pas complètement avec les missions de la fondation. Agri-Sud est implantée dans des pays où le Club Med possède des villages. Après une réflexion avec la direction du développement durable de l'entreprise, un partenariat innovant a vu le jour. Il s'agissait, dans certains villages pilotes, que les fruits et/ou légumes des buffets proviennent des cultures maraichères d'AgriSud.

En transformant cette chaîne d'approvisionnement, les coopératives d'AgriSud avaient des débouchés assurés, à conditions d'entrer dans le cahier des charges des achats du Club, ce qui n'est pas une mince affaire. Ce projet, qui a vu le jour au Sénégal, au Maroc, est vertueux pour le Club, pour ses clients qui découvrent d'où viennent les produits qu'ils consomment, (ils peuvent même aller visiter les exploitations), et il y a des soirées de collecte organisées par la Fondation pour financer AgriSud sur des projets particuliers (par exemple l'achat d'une pompe à eau solaire). Ce partenariat est bien plus durable qu'un simple don.

AgriSud est devenu un partenaire économique du Club Méditerranée, et tout le monde est gagnant.

### Ces nouveaux statuts de fondation actionnaire et d'entreprise à mission vont-ils voir le jour en France ?

Nous l'espérons. Nos travaux ont directement influencé la Loi Pacte. Nous avons été auditionnés par différents ministres et surtout par l'Élysée, Matignon et le Parlement. **Les mentalités progressent et surtout, les entrepreneurs candidats à ces nouveaux statuts se multiplient. La loi Pacte devrait permettre l'introduction d'une « raison d'être » pour les entreprises dans le Code Civil et la création d'un statut de « société à mission ».** Quant aux fondations actionnaires, l'appellation générique a pris racines en France et plusieurs statuts s'ouvrent aux entrepreneurs : la FRUP, le Fonds de Dotation, et bientôt le Fonds de Pérennité proposé dans le cadre de la loi Pacte. Il ne va pas encore assez loin selon nous, mais c'est déjà un vrai progrès !



# Entreprise sociale :

## Comment arriver à un modèle rentable et vertueux? Le cas APF Entreprises

### Entretien avec **Farid Marouani**, Directeur des Opérations APF France handicap

Farid Marouani, est le Directeur des opérations d'APF Entreprises qui comprend 50 établissements, 24 EA et 26 Esat. Cela représente 4500 salariés dont 4000 en situation de Handicap. Ingénieur et diplômé d'HEC Paris, Farid possède plus de 25 ans d'expérience dans le domaine du numérique, il a été notamment le fondateur et le directeur général de Solution 30, leader français du dépannage à domicile en France. La Société Solution 30 est cotée à la Bourse de Paris et est passé en 15 ans de zéro à plus de 300 millions d'euros de chiffres d'affaires.



## L'interview

### APF France handicap est la 2<sup>e</sup> ONG française, quelle est sa mission et comment est-elle structurée ?

APF France handicap est en effet, après La Croix Rouge, la 2<sup>e</sup> ONG en France et la première association dans le secteur du handicap.

Elle a trois actions :

- Une première action **GESTIONNAIRE** pour l'État : APF France handicap gère plus de 500 centres médico-sociaux avec un budget de 700 millions d'euros issus de subventions de l'Agence Régionale de Santé.
- Une deuxième action **MILITANTE** avec la défense des personnes en situation de handicap à travers l'accessibilité, le logement, l'inclusion, l'emploi... Ces actions sont financées par les dons.
- Une troisième action d'**INSERTION** avec APF ENTREPRISES qui est un prestataire de service rémunéré par ses clients via deux leviers fiscaux : la taxe DOETH (Déclaration Obligatoire d'Emploi des Travailleurs Handicapés) et dans le cadre des politiques RSE. Son budget est de 100 millions d'euros et emploie 4 500 personnes dont 3 900 personnes en situation de handicap.

### APF Entreprises a longtemps été déficitaire et a vécu grâce à la générosité de philanthrope et d'APF, ce n'est plus le cas, la structure est rentable, racontez-nous les étapes de cette transformation ?

APF Entreprises compte 50 établissements : 24 Entreprises Adaptés (EA) et 26 Établissements et Service d'Aide par le Travail (Esat). Cette activité existe depuis 30 ans et l'entité APF Entreprises telle que je vais vous la décrire est en place depuis 5 ans.

Cela représente environ 4 500 personnes réparties sur l'ensemble du territoire urbain et rural, nous représentons entre 5 et 10% des EA en France.

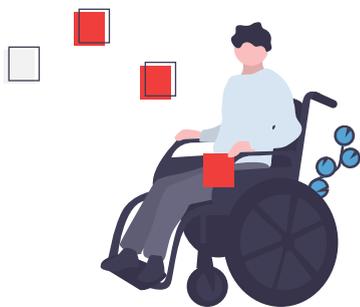
Il y a 5-6 ans, le secteur en général des Esat et EA n'était pas rentable et il était plutôt dans la philanthropie. Les clients nous confiaient plutôt des missions de tri de courrier, de gestion des espaces verts, de blanchisserie...

Ce secteur s'est transformé quand nous sommes allés voir nos clients avec Serge Widawski, Directeur Général APF Entreprises, avec la conviction que nous pouvions certainement monter en valeur ajoutée et rentrer dans leurs achats utiles de production.

C'est avec la sous-traitance des achats utiles de nos clients que nous avons créé plus de valeur et donc de marge. L'Économie Sociale et Solidaire s'est alors transformée, nous devenions l'égal de sociétés de sous-traitance à la seule différence que les bénéfices dégagés sont réinvestis dans le social. Nous avons créé un modèle vertueux.

**L'Entreprise Adaptée (EA)** est une entreprise à part entière, qui permet à des personnes reconnues travailleur handicapé orientés par la Commission des Droits à l'Autonomie des Personnes Handicapées (CDAPH) « marché du travail » d'exercer une activité professionnelle salariée dans des conditions adaptées à leurs besoins. Elle emploie au moins 80% de salariés handicapés dans ses effectifs de production.

**L'Établissement et Service d'Aide par le Travail (Esat)** est une structure qui permet aux personnes en situation de handicap d'exercer une activité professionnelle tout en bénéficiant d'un soutien médico-social et éducatif dans un milieu protégé. Cette structure accueille des personnes qui n'ont pas acquis assez d'autonomie pour travailler en milieu ordinaire ou dans une entreprise adaptée à leurs besoins.



### Comment y êtes-vous parvenu ?

C'est un travail en 2 étapes : un profond travail de transformation et de professionnalisation.

**Transformation**, avec de lourds investissements financiers dans les locaux mis à disposition et des outils de production adaptés. Nous réinvestissons près de 4 millions d'euros par an pour avoir des infrastructures performantes.

**Professionnalisation**, avec le recrutement de nouveaux collaborateurs qualifiés en quête de sens tels que des chefs de projets, des ingénieurs qualifiés... Nous avons professionnalisé les équipes d'encadrement et le management.

Ces deux actions bénéficient aux livrables que nous produisons et à notre compétitivité.

### Ce double modèle de transformation et de professionnalisation est-il duplicable dans d'autres structures ?

Le modèle est duplicable, le secteur des Entreprises Adaptées, et plus généralement celui de l'ESS s'est professionnalisé.

L'Économie Sociale et Solidaire, c'est 10% du PIB réalisé par 200 000 entreprises, 2 380 000 salariés représentant une masse de 54 milliards d'euros et une progression de 24% de l'emploi privé depuis 2000.

Et c'est surtout 600 000 recrutements d'ici 2020 en raison des départs à la retraite !



### Comment APF Entreprises a un impact sur l'action militante d'APF France Handicap ?

APF France handicap souhaite une société plus inclusive. Nous croyons beaucoup à l'insertion par le travail pour résoudre les problèmes de la vie de tous les jours. Les personnes en situation de handicap ont aujourd'hui la triple peine : ils sont très souvent sortis du parcours scolaire trop tôt, ils sont sans emploi et sont isolés socialement. 80% sont infra bac, ont plus de 50 ans et des parcours de vie cabossés, le maintien dans l'emploi est primordial.

500 000 personnes sont au chômage en situation de handicap soit 20% de la population contrairement à 10% chez les personnes valides.

Les bénéfices d'APF Entreprises vont financer l'emploi, soit plus de 4 millions d'euros réinvestis dans la formation et dans l'accompagnement social et professionnel.

APF Entreprises a 12% de croissance par an et recrute 150 salariés supplémentaires chaque année, nous avons pour objectif de passer à 400. Notre seul indicateur est le nombre d'employés, nous y parviendrons en ouvrant de nouveaux établissements et en développant ceux existant.

# IMPACT :

## Comment les études d'impact boostent les entreprises et associations de l'ESS ?

### Entretien avec Alexis Krycève et Louis Raynaud de Lage, Haatch

Alexis Krycève est un entrepreneur social de 40 ans. Cofondateur et ancien directeur général d'Alter Eco, leader français du commerce équitable, il est également cofondateur de l'entreprise sociale PUR Projet.

En 2009, il fonde le cabinet HAATCH, spécialisé en conseil en stratégie RSE, mesure d'impact et innovation sociale, avec pour objectif d'aider à renforcer la contribution des organisations au bien commun.

En 2014, il crée la startup sociale Gifts for Change, créatrice et première agence de l'Engagement Par l'Objet (voir encadré page 3).

Par ses différentes activités, il défend une vision ambitieuse et pragmatique de l'engagement, et l'idée que la transformation positive de la société est l'affaire de tous, en particulier des entreprises, et qu'il faut créer des solutions attractives et créatrices de valeur pour permettre à celles-ci de s'en emparer massivement.



## L'interview

### En quoi l'approche de la mesure de l'impact est-elle nouvelle et révolutionnaire pour le secteur de l'ESS ?

L'approche de la mesure de l'impact est révolutionnaire, pour l'ESS, mais aussi plus largement pour les acteurs économiques qui soutiennent ces structures (bailleurs, fondations, entreprises, donateurs...) et ce, pour plusieurs raisons : d'abord, elle vient questionner le sens de l'action et permet aux structures évaluées de revenir à leur raison d'être et au besoin social auquel elles essayent de répondre. Ensuite, et, c'est lié, elle introduit la notion d'efficacité sociale. **A quel point l'action que je mène est-elle pertinente, utile et efficace pour répondre au besoin identifié ?** La mesure d'impact est donc un vecteur d'amélioration des pratiques des structures de l'ESS. Elle devient un outil de pilotage et d'aide à la prise de

décision fondé sur des indicateurs de résultats sociaux, de la même manière que les entreprises ont des indicateurs économiques. Par ailleurs, elle permet de rendre des comptes, de valoriser les actions réalisées et de communiquer de manière plus transparente auprès des financeurs, partenaires et donateurs actuels. **Enfin, elle permet, résultats en mains, d'aller décrocher de nouvelles sources de financement auprès d'acteurs publics ou privés.** Qu'il s'agisse de la puissance publique, des entreprises, ou des donateurs, convaincre de la nécessité d'un financement, passe désormais par le fait d'être capable de parler de ce que l'on fait et de montrer à quel point c'est utile.

## Qu'est-ce que cela fait bouger dans les façons de faire des responsables d'associations ou entreprises sociales ?

C'est souvent un vrai **changement de culture**. Les dirigeants et responsables de ces structures passent d'une approche où ils avaient l'intuition de faire quelque chose d'utile et qui répondait à un besoin, à une approche où ils vérifient par une démarche rigoureuse, objectivable et quantifiable qu'ils ont des impacts et à quel degré.

La deuxième chose, c'est que lorsque nous les accompagnons dans une mesure d'impact, ces mêmes responsables et leurs équipes sont amenés à prendre du recul et se poser de nombreuses questions sur les origines de leur structure, ce qui a été accompli, les choix réalisés, le sens qu'ils donnent à leur action et ce à quoi ils veulent contribuer demain. Cela les force à cadrer leur démarche et à se projeter. En réfléchissant avec nous pendant l'étude, **ils comprennent beaucoup de choses qui dépassent le cadre donné à l'évaluation et qui concernent les choix stratégiques qu'ils doivent prendre**.

Enfin, cela les force à discuter avec les parties prenantes, bénéficiaires, salariés et bénévoles. Cela réinterroge leur perception et leurs relations vis-à-vis d'eux. Très souvent, **ils en sortent renouvelés dans le regard qu'ils portent sur eux, plein d'énergie et d'idées** pour développer leur structure et améliorer la qualité des services qu'ils rendent.



## Qu'y a-t-il d'unique dans votre façon de faire ?

Nous travaillons en associant les différentes parties prenantes au projet, qu'ils soient bénéficiaires ou contributeurs de l'action évaluée. Nous sommes persuadés que les personnes les mieux placées pour nous parler des impacts sont celles qui sont visées.

**Nous partons donc toujours des besoins des personnes.** Nous utilisons par ailleurs des méthodes d'intelligence collective pour croiser les regards des différents acteurs investis.

**Nous accompagnons également des entreprises et des acteurs publics.** Nous avons donc une bonne connaissance des critères qui sont importants pour eux en termes de soutien à des projets sociaux et avons donc une expérience à partager avec les associations que nous accompagnons.

**Enfin, nous sommes tournés vers l'action.** Nous faisons en sorte que les évaluations que nous avons faites deviennent des outils de pilotage concret au service de l'amélioration concrète des pratiques des structures accompagnées.

## Visitatio

**Visitatio** est une association qui développe une solution nouvelle de soins palliatifs à domicile à partir des réseaux de solidarité locale, et répliquable au sein du collectif Voisins & Soins.

<https://www.visitatio.org/>

## Cas pratique : étude d'impact de Visitatio réalisée par Haatch, décembre 2018

Dans notre étude pour Visitatio, nous avons cherché à mesurer l'impact social de l'association sur ses parties prenantes, c'est-à-dire que nous avons cherché à **identifier la valeur sociale créée par celle-ci pour les personnes bénéficiaires des soins palliatifs**, les aidants familiaux, les acteurs des secteurs de la santé, du médico-social et du social et l'équipe Visitatio elle-même.

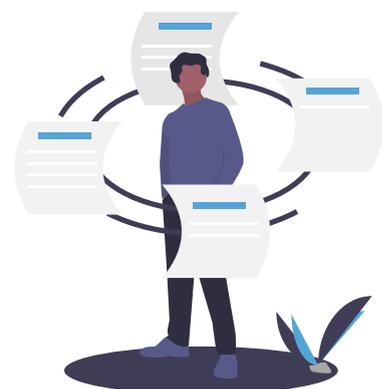
Nous avons utilisé la méthodologie du Social Return On Investment en nous appuyant sur les principes établis par le Social Value Network et repris par l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social de l'ESSEC, qui consiste à mobiliser les parties prenantes dans la démarche, **comprendre et mesurer ce qui change sans surestimer les résultats et faire preuve de transparence** dans les hypothèses retenues.

La clé, pour avoir des indicateurs pertinents, c'est vraiment de construire la démarche avec les parties prenantes, bénéficiaires et acteurs investis, pour comprendre ce qui change pour eux grâce à l'activité évaluée et avoir une idée de comment le mesurer. Il s'agit de croiser les regards des personnes bénéficiaires elles-mêmes, des aidants, des professionnels et de l'équipe Visitatio, avec toujours beaucoup de délicatesse et d'écoute, et de s'appuyer sur la littérature existante, notamment pour des projets similaires.

Pour Visitatio, nous avons ainsi réalisé **5 réunions en intelligence collective**, **26 entretiens qualitatifs** en face-à-face ou par téléphone et avons interrogé près de 90 personnes par questionnaire en ligne et papier.

La mesure d'impact social, c'est cela : avoir pour sujet la personne humaine et s'appuyer sur celle-ci pour comprendre quels sont ses besoins sociaux et ses attentes et à quel point, par son action, l'organisation évaluée y répond.

En ce qui concerne Visitatio, **le sujet de la fin de vie est effectivement complexe et nous l'abordons avec humilité**, conscients que l'on ne peut saisir tout ce qui se joue d'essentiel à ce moment-là. Mais en partant des besoins fondamentaux de la personne, de dignité, de lien social, de bien-être, de paix, et de ses désirs (le fait de vouloir rester à domicile par exemple) et en analysant comment Visitatio y répond, nous sommes sûrs de pouvoir mettre en avant les réels bénéfices ou inconvénients de son action.



## Quels sont les exemples où une mesure d'impact a permis d'accélérer le développement d'une structure, association ou entreprise sociale ?

Nous avons accompagné Alenvi, une structure qui humanise l'accompagnement des personnes âgées en valorisant ceux qui les accompagnent au quotidien : les auxiliaires de vie, professionnels de l'empathie.

Nous avons aidé Alenvi à réaliser une mesure d'impact social (Social Return on Investment) afin de quantifier la valeur sociale que pourrait créer l'entreprise en 2025. C'est ce « social plan », associé au business plan que les cofondateurs ont présenté à leurs investisseurs potentiels. **Alenvi a ainsi pu lever 1,1 millions d'euros pour financer son développement.**



## Comment optimiser une étude d'impact ? Quelles best practices pour les responsables du développement et de la collecte d'une association ?

La première chose, c'est de **bien cadrer l'étude : quel est l'objectif visé ? Avec qui veut-on la partager ?** Quel est le périmètre en termes d'activités, de géographie ? Quelle est la période évaluée ? Quelles ressources en temps, en moyens financiers, en connaissances, peut-on y consacrer ?

**En second lieu, il est nécessaire de regarder quels sont les outils disponibles**, les études existantes pour des structures similaires, les données que l'on a déjà ou que l'on va pouvoir trouver facilement.

**Ensuite, il est primordial d'associer et de mobiliser ses parties prenantes à la démarche, par exemple au travers d'un comité de pilotage** réuni régulièrement tout au long de l'étude pour valider les différentes étapes. Et plus largement, questionnaires et entretiens sont utiles pour avoir des résultats concrets.

**Enfin, il ne faut pas vouloir tout évaluer dès le début.** Il faut choisir la mesure d'impact qui correspond à son objectif premier et à ses ressources. C'est une démarche d'amélioration en continu. Il faut viser le long terme, mais en faisant des petits pas.

Nous détaillons davantage ces bonnes pratiques sur notre blog pour ceux qui souhaitent se lancer.

## Un mot de conclusion ?

En définitive, la mesure d'impact social, si elle est en train de devenir un enjeu stratégique pour les acteurs de l'ESS qui recherchent à s'améliorer, rendre des comptes à leurs parties prenantes et à financer leur activité, ne doit pas leur rester réservée. En s'affinant, elle est amenée à devenir **un outil de suivi, d'arbitrage et d'aide à la prise de décision pour tous les acteurs désireux de contribuer au Bien Commun.** Quant aux grandes entreprises, elles n'auront, à l'avenir, plus le loisir de se contenter de déclarations d'intention. Celles qui le comprendront et rendront compte de leur impact social par un exercice rigoureux de transparence sur leurs actions sortiront leur épingle du jeu. Elles créeront un cercle vertueux d'amélioration de leurs pratiques, développeront leur attractivité et seront plébiscitées par leurs parties prenantes... au détriment des organisations qui ne verront pas la marche...

## FOCUS SUR L'EPO ou ENGAGEMENT PAR L'OBJET

Avec Gifts for Change, la seconde structure qu'il a fondée et dirige, Alexis Kryceve a imaginé une solution originale de financement et de recrutement de donateurs pour les projets associatifs : L'Engagement Par l'Objet (E.P.O.®). L'EPO est une solution qui permet aux organisations de s'engager pour de grandes causes et financer des projets associatifs, par le biais d'objets de communication éco-responsable. Particulièrement adaptée aux acteurs du retail physique ou digital, elle a par exemple permis à :

- Nature&Découvertes de lever des fonds pour des associations venant en aide à de grands animaux menacés à l'aide de jolis bracelets en forme de têtes d'animaux fabriqués par des ouvriers en situation de handicap.
- FNAC de lever des fonds pour financer des projections de cinéma organisées par l'association Rêve de Cinema en milieu hospitalier.
- Besson Chaussures de financer la création d'un spectacle original pour sensibiliser les enfants des écoles au changement climatique et protéger l'ours polaire.
- Et de nombreuses autres opérations permettant de rendre l'engagement attractif et accessible, et ainsi financer l'action de nombreuses associations et entreprises sociales.

Plus d'informations : [www.giftsforchange.fr](http://www.giftsforchange.fr)



 Alexis Krycève <https://bit.ly/2Uo0wgl>

 Louis Raynaud de Lage <https://bit.ly/2XUZSEa>

 Haatch <https://bit.ly/2IPSKFG>

# LE FONDS COMMUN DE PARTAGE :

## UN OUTIL FINANCIER AU SERVICE DU FUNDRAISING

### Entretien avec **Jean-Philippe Taslé d'Héliand**, Président de Oddo BHF, Banque privée France

Diplômé de l'Université Paris-Dauphine et de l'IEP de Paris, Jean-Philippe est Président de la Banque Privée ODDO BHF en France depuis 2011. Il a par ailleurs des engagements sociaux et philanthropiques au sein de structures telles que Saint-Christophe Prévoyance, la société Heoh et le fonds de dotation des Pierres et des Hommes.



### L'interview

L'engouement des épargnants pour la finance solidaire progresse année après année mais reste encore faible en part de marché ramenée à l'ensemble de l'épargne des français. **Au 31 décembre 2017, l'épargne solidaire s'élevait à 11,5 milliards d'euros (+18.3% vs 2016) à comparer aux 1,700 milliards d'euros de l'assurance-vie en France** (selon Finansol), en plus des centaines de milliards d'euros conservés dans les banques privées et les sociétés de gestion d'actifs. Mais on observe une demande grandissante des français qui veulent donner du sens et une utilité sociale à leur épargne.

En plus du bénévolat qui compte treize millions de philanthropes en France, soit 20% (!) de la population, de nombreux outils et supports existent à la disposition des épargnants et des citoyens qui souhaitent s'engager dans un acte solidaire : le don en nature, le don en argent défiscalisé, les fonds de dotation (depuis la loi de 2008); les fondations ; l'épargne solidaire (NEF, micro-crédit, livret d'épargne solidaire, cartes bleues solidaires) et les placements de partage.

**Les fonds de partage sont indirectement des placements solidaires car ils sont des placements financiers classiques sur lesquels l'épargnant, et/ou la société de gestion du FCP) s'engage à reverser une partie de ses revenus.** Ce

type de support a connu un succès grandissant au cours des dernières années car avec la baisse continue des taux d'intérêts les livrets bancaires solidaires ont peu à peu perdu de leur intérêt (sans jeu de mots).



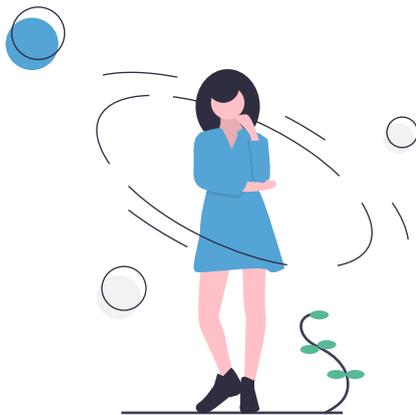
La collecte de dons est sur une tendance baissière en France actuellement. Un certain nombre de raisons sont avancées pour expliquer ce phénomène dont, peut-être dans une moindre mesure, l'impact de la réforme de l'ISF de 2017. Ce ralentissement trouve dans la création des fonds de partage un nouvel outil pour drainer la générosité du public.

Le fonds commun de partage est une enveloppe d'investissement dont le fonctionnement permet de soutenir financièrement des projets dans la philanthropie. **Cet outil est un Fonds Commun de Placement (FCP) qui perçoit une commission de gestion financière dont une partie sera transformée en don. Ce mécanisme présente l'avantage de ne pas s'inscrire directement dans la recherche de dons et dans l'appel à la générosité du public.**

Un tel produit de placement vise des investisseurs à la recherche d'un placement correspondant à leur besoin en termes de rendement et de risque. Et c'est la société de gestion d'actifs qui renoncera à un pourcentage de sa rémunération (en plus éventuellement des porteurs de parts qui pourraient aussi abandonner une partie de leur rendement) au profit d'une cause humanitaire, médicale, sociale, culturelle ou encore culturelle. Ainsi, les promoteurs du projet ne s'inscrivent pas dans une démarche de recherche de dons mais dans une solution de placement qui se substitue à une autre solution de placement.

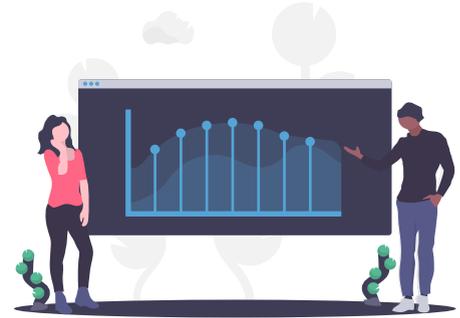
De ce point de vue la recherche de financement est en quelque sorte facilitée car avec **une telle solution on s'inscrit dans une démarche de promotion d'un produit de placement.** L'effort financier est assuré par la société de gestion au nom de tous les porteurs de parts du FCP, en plus éventuellement des souscripteurs qui pourraient renoncer à une partie de leur rémunération.

Le FCP pourra revêtir un profil défensif, équilibré ou offensif. **Ce produit pourra également adopter des critères d'investissement extra-financiers (filtre ISR, Investissement Socialement Responsable) allant jusqu'à intégrer des critères plus spécifiques dans le domaine éthique** (critères d'investissement recommandés par la Doctrine sociale de l'Église). Le processus d'investissement extra-financier pourra exclure des secteurs tels que l'armement, l'alcool ou le tabac, et pourra également adopter une approche dite « best in class » afin de sélectionner les émetteurs les plus vertueux.



**En matière d'investissement, le sujet est sensible car s'il existe des organisations humaines qui aspirent à une forme de perfection (en matière sociétale, environnementale et/ou de gouvernance), nous ne connaissons pas non plus d'organisation parfaite sur toutes ces thématiques à la fois.** Aussi, ce n'est pas tant un produit qui peut faire controverse que la façon de le produire ou de le promouvoir (secteur de l'alcool par exemple). De même en matière d'armement il y a une différence entre produire un missile nucléaire (destiné à ne pas servir dans le cadre de la dissuasion nucléaire) et produire une mine anti-personnel. Il est donc prudent d'adopter dans ce domaine une démarche relative plutôt qu'absolue.

**Un tel produit de placement a pour vocation de servir des projets associatifs.** Cette destination peut expliquer que de nombreux produits de partage intègrent des critères dits « ESG » comme Environnemental, Sociétal, Gouvernance. Mais tous les produits de partage ne sont pas des produits éthiques. **Pour une même classe d'actifs (même budget de risque et espérance de rendement), de nombreuses études ont montré que l'adoption de critères ESG n'apporte pas de sur-performance mais ne détruit pas non plus de valeur.** A ce stade des observations, l'impact donc est neutre dans les performances.



L'épargne de partage permet donc de générer un don à destination d'organismes d'intérêt général ou d'utilité publique. Et comme tout don à cette catégorie de bénéficiaire, il ouvre à son donateur un avantage fiscal : 66% du don dans la limite de 20% du revenu imposable pour une personne physique et 60% du don dans la limite de cinq du mille du chiffre d'affaires pour une personne morale.

Un certain nombre d'organismes se sont lancés dans la création de ces fonds de partage avec plus ou moins de succès et pour des causes très variées. La loi de 2008 portant sur la création des fonds de dotation a donné un nouvel élan à ce type de fonds commun de placement. Les bénéficiaires connus à ce jour sont très variés y compris dans la sphère culturelle. Les bénéficiaires présents dans l'univers de l'Église doivent toutefois conserver leur caractère d'intérêt général pour être éligibles aux dons en provenance d'un fonds de dotation.

Il est frappant d'observer que de nombreux fonds d'investissement éthiques culturels existent à travers le monde. En France ce type de fonds existe depuis un certain temps mais l'encours total reste très modeste et on peut parler d'une présence bien timide. **Nous sommes loin des milliards de dollars investis dans les « sharia fund » conseillés et/gérés par des « sharia board » au Moyen Orient, ou bien encore des centaines de millions de dollars de la gamme de fonds catholiques « Ave Maria » aux États-Unis.**



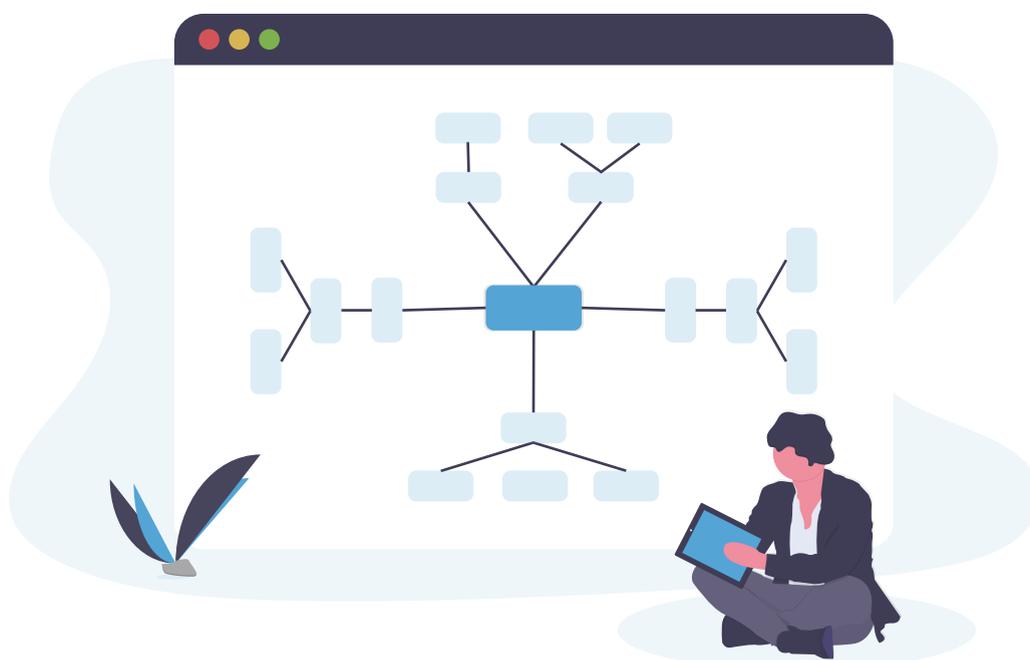
La combinaison d'un fonds de partage alimentant un fonds de dotation est une architecture qui fonctionne bien et qui existe désormais au sein de plusieurs institutions.

A titre d'illustration, l'architecture de ce mécanisme de philanthropie pourra recouvrir les caractéristiques suivantes :

- Un fonds de partage sous un format OPCVM le plus souvent et avec un filtre extra-financier ESG et/éthique. Les critères éthiques pourront aussi intégrer les grands principes de la Doctrine Sociale de l'Eglise (notamment les notions de bien commun, de long terme et de subsidiarité) dans le cas d'un fonds catholique : le conseil économique de la Conférence des Evêques de France (CEF) propose un corpus de critères de sélection d'émetteurs sur des principes extra-financiers (document Episcopat 2007/12).

Ce fonds comportera des frais de gestion et pourra adopter un profil plus ou moins risqué (en fonction de la pondération entre actions et obligations). Ce fonds sera géré par une société de gestion qui percevra des frais de gestion et pourra en reverser une partie.

- Un fonds de dotation qui sera bénéficiaire d'une partie des frais de gestion du FCP. Le fonds de dotation pourra être consommable ou pas, et devra servir des causes d'intérêt général. Il est administré par un conseil d'administration.
- Un comité d'orientation éthique qui veillera au caractère ESG et/ou éthique des émetteurs à l'actif du FCP et qui instruira les cas de controverse. Il vérifiera la pertinence des critères d'exclusion et des notations « best in class ». Il proposera une liste de bénéficiaires potentiels à soumettre au CA du fonds de dotation.



# Comment lancer une stratégie de street fundraising?

Retour sur une expérience inédite pour la fondation Apprentis d'Auteuil

Entretien avec **Christian Wintenberger**, Directeur Marketing & Études chez Apprentis d'Auteuil

Christian Wintenberger commence sa carrière dans le monde des études, d'abord en instituts puis chez l'annonceur. En 2002, il intègre le secteur non marchand en oeuvrant pendant 15 ans au Secours Catholique au service marketing. En janvier 2018, il rejoint la Fondation Apprentis d'Auteuil en tant que directeur Marketing & Etudes.

Créée il y a plus de 150 ans, la Fondation Apprentis d'Auteuil accompagne aujourd'hui plus de 30 000 jeunes et familles fragilisés dans 230 établissements et dispositifs. Elle soutient les jeunes en difficulté à travers des programmes d'accueil, d'éducation, de formation et d'insertion en France et à l'international. Et elle accompagne les parents pour leur permettre de créer ou de recréer des liens solides avec leur enfant.



## L'interview

### Pourquoi se lancer aujourd'hui dans le street marketing pour la Fondation Apprentis d'Auteuil?

Le prélèvement automatique comme mode de soutien est incontournable pour qui veut s'assurer des ressources pérennes. Il présente en effet des intérêts multiples, et pour le donateur et pour l'association. Le donateur peut mieux maîtriser son budget don et n'est plus sollicité, ou beaucoup moins. L'association peut mieux planifier son budget et ses actions, et économise des frais de sollicitations.

Le prélèvement automatique est devenu un axe de développement majeur et un enjeu stratégique pour la collecte. Le street marketing est donc aujourd'hui un outil incontournable pour trouver des donateurs à la fois nouveaux et fidèles : c'est le mode le plus efficace pour atteindre cet objectif en nombre. De plus, cela permet de rajeunir la base des donateurs, car les recrutés dans la rue sont plus jeunes.

### Pourquoi ne pas l'avoir fait avant?

La mise en place d'une telle stratégie demande du temps. Elle n'a pas toujours une bonne image. Elle demande des investissements très importants... De prime abord, tous ces ingrédients appellent une réflexion sérieuse avant de se lancer.

### Est-ce que ça marche?

Oui, en tout cas pour la Fondation Apprentis d'Auteuil, mais aussi pour les autres associations au vu du nombre croissant d'acteurs pratiquant le street fundraising.

### Quelles sont les conditions du succès ?

Ce qui me paraît essentiel, c'est la bonne alchimie entre les équipes terrain et l'association. En effet, les équipes doivent être motivées par la mission et les actions de l'association pour bien les promouvoir. Cela repose sur deux éléments importants : une bonne formation des équipes et un suivi assidu des résultats, et être sensible et vigilant aux remontées auprès des donateurs ou des passants.

A la Fondation Apprentis d'Auteuil, les formations ont lieu autant que possible dans un de nos établissements, afin que les street recruteurs touchent, voient, vivent nos actions et soient sensibilisés à leur impact sur les publics bénéficiaires. Cela leur permet de capter du concret et pas seulement de répéter un discours qui ne serait que « commercial ».

Mais le succès ne s'arrête pas au recrutement. Il repose également sur l'après... En effet, souvent plus jeunes,

ces donateurs sont également plus volatiles, il est donc important de bien prévoir la stratégie de fidélisation en amont de l'opération : la rencontre dans la rue provoque le passage à l'acte de don, mais ce n'est pas suffisant. Ils ne sont pas acquis pour autant. Le cycle relationnel à établir avec eux doit être différent de celui des donateurs classiques.

Une autre clé du succès, exogène, n'est pas à négliger. Face à l'engouement des associations à développer le street marketing, il faut être vigilant à ne pas saturer le marché et provoquer le rejet du grand public. C'est pourquoi la Fondation Apprentis d'Auteuil a fait le choix d'intégrer la CNFF (Coordination Nationale du Face à Face). La plupart des structures y sont représentées. Cette coordination permet d'organiser les plannings afin d'éviter une surexploitation des espaces et une sur-sollicitation des personnes, la communication auprès des municipalités et des citoyens, des études de territoire / de qualité...



**Le street marketing semble l'apanage d'ONG et associations dont la marque ou l'action est très connue du grand public: comment faire lorsque l'on bénéficie d'une notoriété moindre? Comment adapter le discours de rue à l'ADN de son organisation?**

C'est à priori vrai. Cependant, des associations moins connues du grand public utilisent ce mode de collecte : Groupe de secours Catastrophe Français, Alima, Surfrider, Ligue de Protection des Oiseaux...

Nous savons que la frontière entre le marketing et la communication est parfois mince.

Nous pouvons considérer que le street marketing peut être à la fois un canal de collecte mais aussi de communication, de développement de la notoriété. C'est pourquoi les street recruteurs portent les couleurs de l'association. De plus, leur comportement et leur discours doivent être de qualité, puisqu'ils représentent l'association durant toute leur mission. Aussi, la phase de formation est-elle primordiale, tant pour cadrer leur comportement que leur discours. Même si les passants ne s'arrêtent pas, ils retiennent nos couleurs, notre logo et le fait que nous sommes une organisation dynamique qui va à la rencontre des citoyens. L'impact sur la notoriété a été prouvé pour des associations qui travaillent dans la rue depuis des années (comme CARE France, qui n'était pas connu en France). Lorsque l'on est moins connu, le nom de l'association ne peut pas être l'argument principal. Les gens ne nous connaissent pas, les équipes de rue doivent être encore plus dynamiques et mobiles pour arrêter les passants. Aussi, la présentation de l'objet social doit être extrêmement claire et précise. Miser sur les atouts : par exemple pour Apprentis d'Auteuil, ce sont ses actions de proximité, mais aussi les jeunes que nous accompagnons, car tout le monde connaît ou a connu un jeune qui aurait eu besoin d'un petit coup de pouce dans sa vie/scolarité.

**Quelles sont les étapes à ne pas rater pour réussir une opération de street marketing? Comment l'avez-vous testé et mis en place au départ?**

En premier, s'assurer que les personnes en interne qui pourraient être interpellées sur le sujet sont à l'aise avec ce mode de collecte. Il faut donc les sensibiliser. Le street marketing n'a pas toujours bonne presse. C'est ce qui a été fait en décembre 2016 en réalisant un premier test réduit lors d'un évènement sur site (Les Féeries) de la Fondation. Cela a permis d'amener en douceur la démarche auprès des collaborateurs et des membres de la direction. Le test a été étendu petit à petit, jusqu'à aller dans la rue pendant une semaine. En analysant les résultats et les remontées des donateurs, Apprentis d'Auteuil a décidé de se lancer, ce qui a été fait à plus grande échelle à partir de décembre 2017.

Deuxième étape : choisir le bon prestataire. Il faut vraiment que le courant passe et qu'il soit motivé pour promouvoir l'action de la structure. De plus, il doit pouvoir vous accompagner pour bien anticiper les besoins logistiques et les autorisations.

Troisième étape, bien organiser le fulfilment\* et la stratégie de fidélisation.



**Quel suivi une fois un nouveau donateur engagé?**

Comme dit plus haut, le donateur est plus versatile sur ce canal que sur les autres : cible plus jeune, engagement financier plus impliquant. Il faut bien gérer le « coup de foudre » provoqué lors de la rencontre dans la rue : une fois que la première impression est passée, on peut vite retomber et arrêter son engagement. Il faut donc entretenir cette relation très particulière. De par son profil, le donateur doit être fidélisé plutôt par des supports jeunes et dynamiques. Les trois premiers mois sont cruciaux, car c'est pendant cette période que l'attrition est la plus importante. Il faut donc fidéliser le donateur à ce moment-là. Par exemple, la Fondation appelle chaque donateur dans la semaine qui suit la signature pour les remercier et s'assurer que la rencontre dans la rue s'est bien passée. Par la suite, on peut mettre en place des questionnaires afin de mieux connaître ces donateurs et leur proposer du contenu plus personnalisé. Encore novice sur ce mode de collecte, nous avançons pour le moment à petits pas, en testant différentes approches...

\*En fundraising, ensemble des actions de traitement des données générées par une opération de collecte.

## Quelle organisation interne est à mettre en place? Quelle coordination avec les autres métiers au sein de l'équipe?

Selon le volume, il faut y dédier entre un mi-temps et un temps complet. A la fondation, nous avons une personne à temps plein qui fait partie intégrante des équipes marketing (online et offline) avec qui elle fonctionne en totale synergie. Elle est également en lien direct avec l'équipe de fulfilment pour l'enregistrement des souscriptions, qui doit être rapide, et avec l'équipe de la relation aux Bienfaiteurs pour gérer au mieux la relation directe. La coordination avec ces services est primordiale et la communication entre ces services ne doit pas faire défaut, surtout au démarrage. Il ne faut pas non plus sous-estimer la communication interne, afin de sensibiliser tous les collaborateurs et leur fournir les éléments de langage en cas d'interpellation.

## Quel conseil donneriez-vous à une association qui n'a pas mis en place ce type de collecte, et considère l'option?

Cela demande un important investissement humain et financier. Le directoire doit être convaincu du bienfondé de cette stratégie, car elle est coûteuse. Il ne faut pas négliger le travail que cela implique pour tous les services, afin de bien préparer les opérations en amont mais aussi en aval pour la fidélisation. Pour cela, avoir de bons outils est important : une base de données solide pour travailler la data, un routeur d'emailing - performant pour automatiser des opérations marketing.

Comme énoncé plus haut, l'attrition est très importante, et le retour sur investissement non immédiat. Il ne faut donc pas se laisser impressionner par les premiers chiffres et soigner la fidélisation (je ne le répèterai jamais..). Et attention, lorsque l'on commence, il est difficile de s'arrêter et l'investissement doit être constant. Il n'y a, à ce jour, pas de moyen plus efficace pour recruter de nouveaux donateurs en prélèvement automatique. Si le travail est bien fait, ils seront parmi les plus fidèles.



# Courses et challenges sportifs :

Comment en faire un succès en termes de visibilité et de collecte ?

## Entretien avec **Thibault Farrenq** membre du collectif Courir pour les Chrétiens d'Orient & Associé Obole Digitale

Thibault Farrenq a passé 10 ans à Paris dans le secteur marketing communautaire et communication. Directeur Associé Événement chez MDC, Animateur d'écosystème jusqu'en 2018, il a produit ces dernières années plusieurs centaines d'événements BtoB pour mobiliser et fédérer des communautés (RH, retail, RSE, IT...). Il est également co-fondateur de La Nuit du Bien Commun, membre du collectif « Courir pour les Chrétiens d'Orient » et met aujourd'hui à disposition ses compétences pour Obole Digitale.



*Bois de Vincennes, le 5 mars 2017. Un vent glacial balaye les allées de cette ville royale. Depuis 7h00, ils sont des centaines à se réunir, baskets aux pieds, la mine réjouie malgré la météo exécrable pour rejoindre les 48 000 coureurs qui vont prendre le départ de la 25 édition du FitBit Semi-Marathon de Paris.*

*Autour d'eux, des jeunes en tee-shirts blanc et rouge, avec fanions et ballons, se distinguent à la sortie de chacune des bouches de métro de Vincennes. Ils sont plein d'entrain, applaudissent et encouragent ces coureurs sous la grisaille parisienne.*

*L'excitation des coureurs est palpable, ils viennent de Paris, Metz, Sébrazac dans l'Aveyron, Mont-de-Marsan, Marcq-en-Barœul, Saint-Etienne, Grasse, des bretons de Kernizan, toute la France s'est donnée rendez-vous comme chaque année pour fouler les mythiques 21km des pavés parisiens.*

*Au milieu de cette marée de marathonien, un groupe plein d'énergie est posté devant le château de Vincennes, ils sont plus de 3 000 coureurs en blanc et rouge, eux aussi, maillot floqué « Courir pour les chrétiens d'Orient », toutes les générations sont représentées avec une forte concentration de jeunes entre 18 et 25 ans. En attendant le départ, séances d'échauffement, ils se remuent, balancent leur bras au son d'une musique entraînante pour braver la pluie et le vent de ce froid matin de mars. Camille et Anselme, perchés sur un podium les motivent, les félicitent de s'être mobilisés aussi nombreux. Micro en main, ils reçoivent la bénédiction d'un prêtre lui aussi coureur. L'émotion est palpable. Ils ne se connaissent pas mais se sont réunis ce matin pour courir, soutenir et sensibiliser ensemble sur le sort des chrétiens d'Orient.*

*A l'origine, un collectif de jeunes entrepreneurs, soucieux de porter la cause des chrétiens d'Orient, a décidé de réunir la plus grande équipe de coureurs de l'histoire au sein du Semi-Marathon de Paris le dimanche 5 mars 2017.*

### L'objectif de cette opération est double :

- *Alerter l'opinion sur la condition des chrétiens au Moyen et au Proche-Orient.*
- *Lever des fonds pour financer plusieurs projets sur le terrain, au profit d'associations défendant cette cause :*
  - *la reconstruction de la cathédrale de Homs avec L'AIDE A L'EGLISE EN DETRESSE,*
  - *l'accompagnement et la protection de 110 enfants réfugiés irakiens chaldéens avec MALTE LIBAN*
  - *et la participation à la reconstruction de l'école syriaque catholique de Bagdad avec SOS CHRÉTIENS D'ORIENT.*

*Paris gagné, pour la première fois, trois associations se sont réunies pour une même cause avec plus de 3 000 coureurs et 1 000 supporters qui ont investi les rues de Paris. L'opération a permis de récolter plus de 200 000€.*

## L'interview

*Comment mobiliser autant de personnes pour une cause humanitaire loin de nos frontières ? Comment sensibiliser largement ? Quelles actions / moyens mettre en place ? Comment communiquer efficacement ?*

Lever des fonds n'est pas aisé, il faut avoir une démarche structurée et procéder par étape. **Après avoir identifié le besoin il faut pouvoir proposer un projet qui fédère, qui embarque les parties prenantes et puisse mobiliser largement au-delà de son propre réseau.** Le projet doit rayonner et être un formidable outil de propagation du message.

### Des projets concrets à financer

Au-delà d'alerter l'opinion publique sur la persécution des chrétiens au Moyen et au Proche-Orient, l'objectif était de financer des projets locaux pilotés par des associations œuvrant pour les chrétiens d'Orient. **Identifier un besoin clair permet au donateur de comprendre l'impact de son don.**

Benjamin Blanchard, Directeur Général de SOS CHRÉTIENS D'ORIENT revient sur son projet : « pour nous, il s'agit de continuer à lever des fonds pour la reconstruction de l'école syriaque catholique de Bagdad. Cette école est attenante à la cathédrale Notre-Dame-de-l'Intercession, théâtre d'un terrible attentat le 31 octobre 2010 qui fit 68 morts. L'école a fermé il y a plusieurs années, l'état de décrépitude des bâtiments ne permettant plus d'y assurer les cours dans un minimum de sécurité pour les élèves. Monseigneur Abba, l'archevêque syriaque catholique de Bagdad, a sollicité SOS Chrétiens d'Orient pour permettre à plus de 700 enfants de retrouver une école chrétienne. »

L'AED affecte les sommes récoltées à la reconstruction de la cathédrale grecque-melkite catholique de Homs Notre-Dame-de-la-Paix, et Malte-Liban au soutien à 110 enfants réfugiés irakiens chaldéens.

Nous avons donc 3 projets avec des besoins identifiés qui vont permettre de parler de la cause des chrétiens d'Orient sous des angles différents (éducation / restauration du patrimoine / jeunesse).



### Rassembler largement

Rassembler signifie « réunir pour une action commune », « mettre ensemble ».

**Le sport est fédérateur, quoi de mieux qu'un événement sportif pour parler au plus grand nombre.** Une course a l'avantage de réunir physiquement des milliers de personnes de tous milieux sociaux confondus lors d'une journée. C'est l'occasion pour de nombreuses associations de faire connaître les causes qu'elles défendent.

Venir s'adosser au Semi-Marathon de Paris qui fête ses 25 ans permet de bénéficier d'une image de marque déjà installée et d'une infrastructure existante. A moindre coût, des dizaines de milliers de personnes peuvent être sensibilisés rapidement.



### Communiquer, se digitaliser

Donner rendez-vous à 3 000 coureurs et 1 000 supporters lors d'une course parisienne n'a jamais été aussi facile ! Les outils digitaux permettent d'obtenir des résultats rapidement, de fédérer un maximum de sympathisants en vue d'un rassemblement.

**Créer une marque, une identité visuelle et un univers graphique permet au collectif « Courir pour les chrétiens d'Orient » d'asseoir rapidement sa notoriété.** Une présence sur les réseaux sociaux (Facebook, Twitter et Instagram) permet de générer de la visibilité et de recruter coureurs, supporters et donateurs. Un communiqué de presse ciblé mobilise influenceurs et journalistes.

Produire du contenu régulièrement est primordial pour assurer une animation réussie sur les réseaux sociaux (interviews des associations, témoignages de bénéficiaires, vidéos teaser, reportages des entraînements des coureurs...).

Enfin, une plateforme dédiée est indispensable pour expliquer la démarche, centraliser les inscriptions et donc la data pour garder le contact avec sa communauté et collecter les dons.

### Gagner en crédibilité

Acquérir une notoriété à partir d'une simple charte graphique ne se fait pas sur une année. Il faut prouver au plus grand nombre (média / institution) que le mouvement mérite l'attention, qu'il n'est pas une initiative isolée, que le modèle est duplicable et bénéficie de soutiens de choix. L'enjeu est donc d'amplifier l'écho médiatique d'un tel rassemblement.

Enguerrand Boissonnet, co organisateur témoignait : « Aujourd'hui, il me semble que le chef d'entreprise a

un rôle très important à jouer dans notre société. L'entreprise est la dernière cellule où persistent la responsabilité, le respect et l'autorité. Si l'on veut reconstruire notre société, il faut se tourner vers des entrepreneurs de conviction qui ont ce leadership naturel. »

**Le collectif Courir pour les Chrétiens d'Orient voulait être avec plusieurs autres grands chefs d'entreprise la voix des chrétiens d'Orient.**

Ainsi, soucieux de trouver des soutiens au-delà des réseaux habituels de chacune des associations (dirigeants, interlocuteurs spirituels et politiques locaux), le collectif a réussi à rassembler une dizaine d'ambassadeurs qui ont prêté leur image à cet événement : Geoffroy Roux de Bézieux (MEDEF), Charles Beigbeder, François Morinière (L'ÉQUIPE), Xavier Caïtuoli (DIRECT ENERGIE), Sophie de Menthon (réseau ETHIC), Yannick Bolloré (HAVAS), Jean-Bernard Falco (PARIS INN GROUP)...

**Grâce aux relais de communication efficaces mis en place, ces soutiens de premier plan ont permis d'avoir un écho dans la presse nationale papier et TV (BFM TV, Le Figaro, Le Parisien, Valeurs Actuelles, 20 minutes, métro...) pour amplifier la mobilisation et la collecte.**

## | Fédérer une communauté

**Toute mobilisation doit parler au plus grand nombre.**

Chaque personne souhaitant apporter sa pierre à l'édifice doit faire partie du dispositif et trouver sa place. Cette opération a su mobiliser :

- des coureurs, qui ont parcouru 21km avec un tee-shirt identifiable au nom de la cause soutenue. Ils ont sensibilisé l'ensemble des marathonien et l'effet de masse a permis d'être visible tout au long du parcours.
- des supporters, qui ont jalonné les 21km avec banderoles et fanions, ballons pour encourager et soutenir leurs coureurs, pour la plupart néophytes ! Ils ont su apporter un véritable témoignage de leur cause auprès des passants et autres coureurs.
- des donateurs, qui ont été mobilisés par milliers puisque chaque coureur a été invité à créer sa propre cagnotte pour expliquer pourquoi il courrait en mobilisant son propre entourage (famille, amis, collaborateurs...).
- des entrepreneurs, chefs d'entreprise qui ont couru, prêté leur image ou encore supporté financièrement les projets proposés.
- les médias, qui ont relayé largement cette mobilisation de masse pour une cause méconnue.

*Il est 11h05, Enguerrand passe la ligne d'arrivée au bout de 1h35. Enthousiaste, malgré une course rendue encore plus difficile par une pluie glaçante. Heureusement que les supporters les soutenaient de toutes leurs forces.*

*Maxime, un autre coureur, a pu expliquer aux gens autour de lui qui sont les chrétiens d'Orient et comment, par des petites manifestations concrètes on peut les aider à demeurer chez eux et à perdurer dans leur identité et sur leur terre par une aide matérielle.*

*Ce dimanche, Paris a entendu parlé des chrétiens d'Orient.*



# La mise en place d'outils connectés pour la collecte de dons

Retour sur un test à succès pour l'événement culturel grand public « Dame de Cœur »

Entretien avec **Arnaud Bouthéon**, président de l'association Lux Fiat

Diplômé de Kedge Business School de Marseille et de la Chaire de Marketing Sportif de l'ESSEC, Arnaud Bouthéon est consultant en communication et relations publiques. Engagé sur de nombreux projets au service du bien commun, il est co-fondateur du Congrès Mission et président de Lux Fiat, qui produit le spectacle Dame de Cœur sur le parvis de Notre-Dame de Paris.

Diplômé en Finance à L'ESSCA et en Gouvernance Européenne à Science Po Grenoble, Romain Husson est serial-entrepreneur et co-fondateur d'Obole Digitale. Il y est notamment en charge de la conception et de la promotion de solutions de collecte innovantes



## La mise en place d'outils connectés pour la collecte de dons.

« **Je n'ai plus de monnaie** » : Cette phrase à elle seule résume la révolution actuelle du paiement.

Internet, au-delà du formidable outil que nous utilisons tous et que nous reconnaissons pour la plupart comme tel, est aussi un puissant vecteur plus ou moins volontaire de dématérialisation. Si l'une de ses premières victimes a été le courrier papier, la liste de ses dématérialisations s'allonge d'année en année. Le mail donc, puis le shopping avec l'apparition des boutiques en ligne, des Market-Places (Amazon) et des pures players (comprenez, les entreprises œuvrant uniquement internet sans boutique physique telles que Zalando, Spartoo, Sarenza...) et l'industrie bancaire, dernière victime en date. Qui n'a jamais entendu parler de Boursorama, Bforbank et autre Fortuneo pour ne citer qu'elles.... Bref, **la tendance est à la numérisation et l'argent liquide, comme le reste, n'y échappe(ra) pas.**

Si la diffusion progressive du paiement en ligne (web et mobile) a, de facto, contribué à cet assèchement des espèces dans les échanges du quotidien, **c'est la progression fulgurante des paiements dits « sans-contact » qui ont véritablement amorcé la décrue.** Cette nouveauté technologique a entraîné une révolution des comportements dans le paiement des petites sommes. Accompagné d'un cadre légal et tarifaire plus accommodant, c'est le mode de règlement de la baguette de pain du boulanger qui a totalement évolué. Et si ce n'est pour ces petites sommes, il faut admettre que le besoin d'espèces se fait de moins en moins ressentir.

Alors concrètement, que se passe-t-il ? 3 types de collecte sont principalement impactés : **les quêtes culturelles, les quêtes de rues** (vous vous souviendrez sûrement avoir vu des quêteurs pour Raoul Follereau, Le Secours Catholique, l'Ordre de Malte...) et **les quêtes pratiquées auprès du public lors d'événements** associatifs ou artistiques. Dans chaque cas de figure, un seul point commun : l'argent liquide. Sa disparition devient un enjeu de taille lorsque la collecte atteint les 3 millions par an comme pour la Croix-Rouge.

**Alors comment repenser un modèle en perte de vitesse ?**

La réponse la plus évidente est d'adapter la technologie de la collecte à la technologie du paiement. Les mettre en adéquation, c'est

s'assurer que le collecteur pourra adresser la bonne demande au donateur. Il ne suffit plus d'être au bon endroit avec le bon discours, il faut désormais disposer du bon moyen !

L'approche technologique la plus adaptée pour répondre à ce besoin de collecte, auparavant exclusivement en espèce, aujourd'hui, hybride, semble être, à date, le panier de quête connecté. Apparu pour la première fois au sein du diocèse catholique de Paris, lancé par leur soin pour répondre à un besoin croissant pour leur collecte dominicale, **le panier de quête est aujourd'hui une solution largement répandue tant la demande est forte au sein de l'univers culturel et associatif**. On en trouve aujourd'hui deux versions, une approche exclusivement sans contact et une seconde, hybride, permettant de collecter les dons sous les deux formes : CB et espèces.

Si les chiffres souffrent encore d'un manque de maturité (bien que certains retours sur utilisation révèlent déjà **une croissance de 30 à 50% de la collecte** avec, notamment une explosion du don moyen et une assiette de donateurs plus large), c'est sur le terrain que l'outil fait d'ores et déjà ses preuves.

Pour en témoigner, nous avons sollicité Arnaud Bouthéon, président de l'association Lux Fiat, producteur du spectacle « Dame de Cœur » qui a fait face à cette problématique et mené une opération test de collecte grand public avec des bornes connectées.

Romain Husson

## L'interview

### Pouvez-vous tout d'abord nous présenter en quelques mots la mission de votre association ?

L'association Lux Fiat a pour mission la promotion et la valorisation de la cathédrale Notre-Dame de Paris, à travers des projets culturels. C'est à ce titre que nous organisons depuis deux ans **un évènement nocturne intitulé Dame de Cœur, qui a rassemblé près de 300 000 personnes** sur le parvis pour une projection puis à travers une déambulation au son des grandes orgues au cœur de la cathédrale Notre-Dame illuminée et vidée de ses sièges. Les retours nationaux et internationaux ont dépassé nos attentes.

### Quelles sont les principales ressources dont bénéficie votre association pour mener à bien cette mission ?

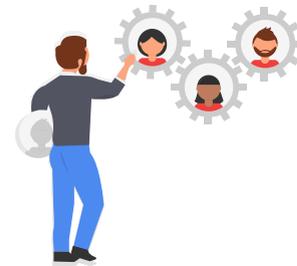
Les ressources proviennent pour la moitié de la **générosité du grand public**, sollicité en amont lors de l'inscription en ligne et à travers une participation « au chapeau » avant et après le spectacle. Des fondations et institutions culturelles soutiennent pour 30 % l'évènement, des mécènes particuliers pour 10 % et moins de 10 % du financement provient des collectivités locales (Région Ile de France et Mairie de Paris). Le budget s'élève à environ 500 000€.



### On peut en déduire que la collecte de dons, réalisée in situ, est une manne essentielle à la bonne réalisation de votre action. Pouvez-vous nous dire quel est le volume de dons collectés chaque édition lors du spectacle Dame de Cœur ?

Le financement collecté in situ représente un montant **significatif d'environ 180 000€** qui, rapporté à chaque personne reste cependant faible, mais comparable à celui de la collecte dans les lieux de culte. Le spectacle, ouvert au grand public, n'est pas payant et nous n'avons

donc pas de billetterie. Le financement du spectacle repose par conséquent sur ce que nous avons appelé le **don volontaire**. Il reste malheureusement perçu comme un évènement « offert » par les collectivités locales, en particulier par les jeunes, les groupes de touristes et certaines familles. **Un travail de pédagogie s'impose donc, sur le fond et la forme.**



### Pourquoi avoir fait le choix du passage à une collecte numérique ?

La collecte numérique est tout simplement incontournable. Elle vient très concrètement répondre aux questions posées face à la disparition progressive de l'argent liquide. La généralisation du paiement sans contact par nos cartes bancaires, l'offre d'applications permettant la dématérialisation des paiements est une tendance factuelle de notre ère digitale. **Ce nouveau canal de collecte de fond, lorsqu'il est adopté, apparaît plus simple** ; il est « perçu » comme plus indolore, avec les contraintes de sécurisation qui s'imposent.

### Pour parvenir à réussir sa collecte numérique sur le terrain, quels sont pour vous les préalables à respecter de la part de l'organisation ?

**Un travail de pédagogie en amont est indispensable**, afin d'expliquer, de rassurer et de convaincre. Nous devons en effet apporter la réponse rapide, simple, concrète à une donnée factuelle : la disparition des espèces et l'accélération des flux. Et là, nous revenons à un principe traditionnel : il faut un bon artisan avec de bons outils. **Le quêteur doit être souriant et disponible**, à juste distance, ni trop obséquieux, ni trop timide, en trouvant ce ton juste pour rassurer et attirer. **Ensuite, son outil doit être techniquement performant. Le design du panier de quête est important** et peut être personnalisé. L'acte de don peut même revêtir une dimension ludique. Le don contre contreparties - image, livret, sticker - est également très apprécié.

## I Quels sont les aspects logistiques à bien anticiper ?

Nous devons travailler main dans la main avec le prestataire afin de bien anticiper les flux et l'humeur des personnes lorsqu'elles seront sollicitées. En bref, trouver **le bon lieu et le bon moment** : lorsque le client est soulagé (après une période d'attente), satisfait (après le spectacle) mais sans être trop pressé (de retrouver ses pénates). Le dispositif suivant doit accompagner la collecte : les quêteurs doivent toujours être en binôme, sous la supervision de chefs d'équipes, et en lien avec les prestataires de sécurité de l'évènement.

## La formation de l'équipe de bénévoles doit également être un vecteur majeur de la réussite du projet. Comment l'avez-vous appréhendée ?

Les bénévoles doivent être encouragés car ils sont eux aussi des acteurs de l'évènement. **Nous leur expliquons très clairement que leur rôle est déterminant non seulement dans l'expérience de satisfaction du spectateur mais aussi dans la réussite financière du projet** et donc aussi sa pérennité. Ils sont formés avec rigueur, mis au défi de trouver les slogans et formules qui font mouche. Avant chaque représentation, le briefing est un moment attendu, avec une partie très professionnelle et rigoureuse et une partie plus conviviale.



## Y-a-t-il des recommandations à faire en terme de communication ? Quels sont les messages à faire passer aux donateurs ?

La communication doit être ajustée. Ni trop aguicheuse, ni trop timide. Les spectateurs sont informés, avant le spectacle, par écran géant, de la présence de ces jeunes volontaires, facilement identifiables avec leurs parkas blanche sans manche et leurs tee-shirts jaune. Ensuite, il s'agit d'un cocktail gagnant : l'émotion et le succès du spectacle, l'engouement populaire, la fluidité des flux, la générosité et l'enthousiasme des volontaires. La dimension bénévole de l'engagement des quêteurs permet en outre de donner une dimension chaleureuse et presque familiale à la quête. Nous participons à un magnifique évènement, dans un esprit de gratuité, sans visée lucrative agressive. **Cette dimension perçue de « désintéressé et de bénévolat » est paradoxalement très importante pour susciter la générosité.**

## Avez-vous eu des retours de terrain de la part des donateurs devant ce nouveau mode de collecte ?

Pour de nombreux spectateurs donateurs, ce mode de collecte atypique était une nouveauté. Ils étaient donc curieux d'effectuer la démarche, même si souvent, les enfants voulaient se substituer aux parents !

Les facteurs clés de succès sont définitivement les suivants : **le lieu** (dans un contexte de gestion de flux, à l'entrée et/ou à la sortie, dans un endroit de passage fluide sans densité), **le moment** (avant ou après l'évènement, lorsque le donateur est disponible, apaisé et potentiellement satisfait), **le produit** (nous « vendons » aussi un objet, un panier de collecte au design inspirant), **la relation** (inspirer la confiance par le sourire, pour attirer, accompagner, remercier avec le fameux ton juste) et enfin **le temps** (celui d'une transaction rapide et efficace).

## Quels sont les résultats financiers d'une telle approche ? Avez-vous atteint votre objectif ?

Les résultats sont très satisfaisants. Nous n'avions pas réellement d'objectif mais nous ne pouvions faire l'impasse sur la collecte numérique qui n'était pas proposée lors du spectacle de 2017. Notre prestataire avait confectionné de façon très astucieuse un panier de quête qui offrait la double possibilité : celle du sans contact et celle du numéraire. Je pense que nous avons été pionniers et que progressivement, par notre observation, par la pédagogie, par notre créativité, nous pourrions significativement améliorer ces opérations, au bénéfice de notre projet.



# Vers une grande philanthropie à la française

## Obstacles et enjeux

**Max Thillaye du Boullay** Responsable adjoint du centre d'expertise philanthropique Société Générale Private Banking et Délégué Général de la Fondation 29 Haussmann

### La générosité française au regard de la philanthropie européenne

Si l'on peut se réjouir de la forte progression de la générosité française au cours des 15-20 dernières années, on constate qu'elle reste en retrait au regard de la générosité internationale ou même européenne.

Lorsque l'on s'aventure à établir des comparaisons au niveau continental<sup>1</sup>, on constate que la France compte un grand nombre de donateurs (2e rang en Europe derrière le Royaume Uni), mais le montant global donné nous place seulement à la 4e place, et même à la 7e place si l'on rapporte ce montant au PIB.

**De même, si l'on constate la multiplication par 5 du nombre de fonds et fondations en France au cours des 10 dernières années, notre pays stagne à la 9e place au classement du nombre de ces structures en Europe (4 fois moins qu'en Allemagne)**

Ces éléments de comparaison ne permettent pas à eux seuls d'identifier ce que l'on pourrait appeler la « grande philanthropie », c'est-à-dire la générosité provenant des foyers les plus fortunés. Mais ils donnent une bonne idée de la situation sur ce point également : **la France est en retrait par rapport aux autres pays développés**, que ce soit en Occident ou en Asie où l'on constate une nette poussée de cette pratique (particulièrement en Chine et à Hong Kong).

### Focus sur les 100 plus grandes familles philanthropes<sup>2</sup>

L'étude de l'origine des 100 plus grandes familles philanthropes (issues de 23 pays sur les cinq continents) est révélatrice :

- 32 États Unis
- 15 Chine
- 6 Hong Kong, Royaume Uni
- 5 Australie, Russie
- 4 Allemagne, Japon
- 3 Taiwan
- 2 Arabie Saoudite, Canada, Inde, Singapour
- 1 Afrique du Sud, Émirats Arabes Unis, Finlande, France, Grèce, Mexique, Nigéria, Norvège, Philippines, Suède, Suisse, Thaïlande

**Dans ce classement, la seule famille Française référencée est la famille Bettencourt Schuller.**

Sur près d'un siècle et plusieurs générations, les dons de ces 100 familles ont dépassé les 350 milliards de dollars, et ont permis de créer plus de 500 organisations philanthropiques, fondations familiales, universités et think tanks.



En termes de montants, si l'on se concentre sur les **40 plus importantes dotations de fondations de ces familles** (de 51,6 à 1,1 milliards), aucune n'est française. **On retrouve parmi ces plus grandes fondations des structures américaines, anglaises, chinoises...** Mais aussi néerlandaises, indiennes, allemandes, canadiennes, saoudiennes, australiennes, suédoises, danoises, portugaises...

En France, la dotation de la Fondation Bettencourt Schueller est en effet légèrement inférieure au milliard d'euros. Elle est suivie par la fondation Daniel et Nina Carasso dont la dotation est déjà plus de deux fois inférieure. Les autres fondations privées fonctionnent soit avec des flux financiers annuels, soit avec un capital bien plus modeste et des budgets bien moindres.

Fort de ce constat, on peut légitimement s'interroger sur les raisons de cette quasi-absence d'une grande philanthropie française, et chercher à envisager des pistes pour en favoriser l'émergence.

<sup>1</sup> Source : Panorama de la Philanthropie en Europe (2015) - Observatoire de la Philanthropie de la Fondation de France / Cerphi

<sup>2</sup> Source : Family Philanthropy Legacy Center (FPLC) - China / Global Philanthropy Institute (2016)

## Quasi-absence d'une grande philanthropie à la française : explications et pistes de réflexions

La première explication possible qui vient à l'esprit est socio-culturelle. Depuis le début du 20<sup>e</sup> siècle, la France est un pays dont le fonctionnement est indéniablement marqué par l'idée que **l'Etat providence assume la majeure partie des besoins de solidarité**. Et pour en assurer le financement, dans un contexte de progression démographique, la pression fiscale est de plus en plus importante, impactant notamment fortement par effet de progressivité les plus gros patrimoines.

Les détenteurs de ces derniers ont donc le sentiment de contribuer déjà fortement à la solidarité nationale (à la fois de leur vivant et à leur succession car on sait que les droits de transmission français atteignent à des niveaux records si l'on fait une comparaison internationale).

La deuxième explication réside peut-être dans la **méconnaissance de la part des grandes fortunes françaises et de leurs conseils** (notaires, avocats, family office) du secteur de l'intérêt général (actions portées, structurations, modes de fonctionnement et de financement...) et du sujet philanthropique. Ce dernier est en outre caractérisé par un cadre juridique et fiscal parfois complexe, en constante évolution. Ainsi, nombre de conseils ne sont pas force de proposition sur ces sujets, et le cas échéant ne seront pas toujours en capacité d'orienter un philanthrope vers la structure la plus appropriée, entre une fondation reconnue d'utilité publique, une fondation sous égide ou encore un fonds de dotation.

On peut d'ailleurs souligner que, réciproquement, **le milieu associatif gagnerait à mieux connaître les grandes fortunes pour susciter leur intérêt**.



La troisième explication est à trouver dans la particularité française des conditions civiles et fiscales de la transmission :

- On peut déplorer d'une part que **les plafonds de réduction d'impôt soient atteints très rapidement en cas de projet philanthropique d'ampleur<sup>3</sup>**. Malgré les mécanismes de reports, ces plafonds n'incitent pas à donner en une seule fois des sommes importantes, mais plutôt à fonctionner par des dons annuels limités.

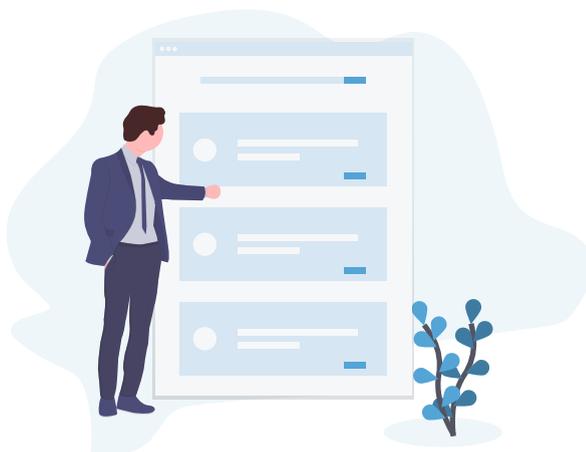
- D'autre part, la **réserve héréditaire**, qui en cas de succession impose de laisser un montant minimum à ses enfants (50% pour un enfant, deux tiers avec deux enfants, et 75% pour trois enfants ou plus), peut rapidement être un frein. A partir d'un certain niveau de patrimoine, il arrive de rencontrer des parents qui estiment que laisser 10% ou 20% de leur patrimoine à leurs enfants les met à l'abri du besoin sur plusieurs générations et qui aimeraient avec le reste de leur fortune (soit la majorité de ce qu'ils possèdent) établir une importante fondation.



Certes, il existe un moyen pour aller au-delà de la quotité disponible en recueillant l'accord de l'ensemble des héritiers, sous la forme d'un acte notarié appelé RAR (Renonciation à l'Action en Réduction). Mais ce dispositif reste complexe à mettre en œuvre dans bien des cas (enfants mineurs devenant majeurs progressivement, nécessité d'avoir un accord unanime, acte notarié...) et il est par ailleurs méconnu.

**Ces sujets sont particulièrement d'actualité alors qu'une nouvelle génération de philanthropes, ayant notamment fait fortune dans la « nouvelle économie », émerge.** Ils souhaitent pouvoir rendre à la société immédiatement par le biais d'un fonds ou d'une fondation, alors même qu'ils sont encore jeunes (et donc susceptibles d'avoir d'autres enfants). Leur acte de générosité les place alors dans une grande incertitude par rapport à la réserve héréditaire dont ils comprennent mal la légitimité, ayant souvent connu une expérience internationale et côtoyé d'autres entrepreneurs-fondateurs étrangers ayant pu librement exercer leur envie de « give back ».

Un travail d'information, de formation et d'appropriation du sujet philanthropique est encore à faire auprès des grandes fortunes et des conseils, qu'ils leur soient dédiés ou non. Mais le législateur doit sans doute assouplir un cadre réglementaire et successoral contraignant, et ainsi permettre l'émergence d'une grande philanthropie à la française.



<sup>3</sup> 20% du revenu imposable pour la réduction d'IR, 50k€ pour la réduction IFI et 10k€ ou 0,5% du CA pour la réduction IS.