



Mémoire :

Le marketing des associations caritatives,
une étude franco/allemande

Présenté par

Héloïse BARBIER

Lille, le 24 mai 2005

Directeurs de mémoire :

Camal GALLOUJ et Bernhard LAETSCH

ABSTRACT

Pourquoi les associations caritatives utilisent-elles le marketing ? Comment l'appliquent elles ? Quelles conditions doivent être respectées pour en tirer un avantage certain? Le marketing représente-t-il un risque pour les associations caritatives?

Ce mémoire est une approche de la stratégie marketing dans le secteur des associations caritatives et tente de fournir une réponse aux questions définies précédemment.

La base théorique de ce mémoire a été réalisée en effectuant une recherche et une analyse des publications parues à ce sujet. Le marketing associatif constitue toutefois un créneau littéraire peu porteur et, de ce fait, il n'existe que peu d'ouvrages récents. Dans une première partie, ce mémoire donne un aperçu du secteur associatif, en particulier des associations caritatives, pour aborder ensuite les raisons déterminantes du développement du marketing associatif, sa conception de mise en place et les risques du marketing associatif.

La seconde partie de ce mémoire porte essentiellement sur la présentation et l'étude de la stratégie marketing de deux associations caritatives : Aktion Mensch en Allemagne et les Restaurants du Cœur, association de loi 1901, en France. Cette étude comparative a été réalisée grâce aux publications fournies par ces deux associations et grâce à un entretien particulier avec le directeur marketing d'Aktion Mensch et un entretien téléphonique avec l'assistante de communication des Restos du Cœur.

Enfin ce mémoire s'achève sur une conclusion qui s'éloigne des questions initiales pour mettre en parallèle les stratégies marketing et communication qui peuvent toutes deux constituer la base d'une stratégie de « vente » efficace et concluante pour les associations.

REMERCIEMENTS

Je remercie la famille Barbier, la famille Caillé, Noemi Baiamonte et Constantin Rettig pour le grand soutien et l'aide précieuse qu'ils m'ont apportés ainsi que pour leur participation active à mes réflexions.

En outre, je remercie Karl Josef Mittler, Directeur Marketing d'Aktion Mensch, pour sa disponibilité et son honnêteté ainsi que Carole, assistante de communication des Restos du Cœur.

Un grand merci est également adressé à Michel Roy et Olivier Chris du Cerphi et à Cécile Bazin pour la mise à disposition d'informations qui m'ont été très utiles.

Enfin, je tiens à remercier les associations Aktion Mensch et les Restos du Cœur pour leur collaboration.

TABLE DES MATIERES

Abstract	II
Remerciements	III
Table des matières.....	IV
Table des figures.....	VI
Table des tableaux.....	VII
A Objectif de ce mémoire.....	1
B Les associations caritatives	3
1. Les lois concernant les associations	3
2. Le rôle des associations dans la société.....	4
3. Le flux de transfert d'une association caritative	7
C Le marketing des associations caritatives.....	9
1. Les déterminants du développement du marketing	9
1. 1. La crise économique	9
1. 2. Un manque de financement récurrent.....	10
1. 3. Une forte concurrence entre les associations	10
1. 4. Une crise d'identité des associations	11
1. 5. La garantie d'une meilleure efficacité	12
2. La conception du marketing	12
2. 1. L'analyse de l'environnement et du marché.....	13
2. 2. La composition d'un système d'objectifs	18
2. 2. 1. Objectif de mission	19
2. 2. 2. Objectif économique	19
2. 2. 3. Objectif d'influence	19
2. 2. 4. L'opérationnalisation des objectifs.....	20
2. 3. Le développement d'une stratégie de marketing	21
2. 4. Le recours au marketing-mix	22
2. 4. 1. Performance	23
2. 4. 2. Price	24
2. 4. 3. Politics.....	25
2. 4. 4. Place	26
2. 4. 5. Promotion.....	27
2. 4. 6. People.....	29
3. Les freins de la mise en place d'un marketing	30
3. 1. Méconnaissance de l'importance du marketing	30
3. 2. Manque de compétences et connaissances	31
3. 3. Manque de budget et risque de l'investissement	31

3. 4.	L'oeil critique des médias et du public.....	32
3. 5.	La professionnalisation des associations	33
D	Deux études de cas.....	34
1.	Aktion Mensch en Allemagne.....	34
1. 1.	La raison d'être et les missions d'Aktion Mensch	34
1. 2.	Les moyens d'Aktion Mensch.....	37
1. 2. 1.	La loterie	37
1. 2. 2.	La communication.....	37
1. 3.	Les actions d'Aktion Mensch.....	38
1. 3. 1.	L'aide financière.....	38
1. 3. 2.	Le travail en faveur des jeunes.....	39
1. 3. 3.	L'information et la sensibilisation	40
1. 4.	Le Marketing d'Aktion Mensch	41
1. 4. 1.	La stratégie	42
1. 4. 2.	La loterie	42
1. 4. 3.	L'information et l'aide financière	44
1. 4. 4.	Le marketing du positionnement de l'association..	45
2.	Les Restos du Cœur en France	46
2. 1.	La raison d'être et les missions du Restos du Cœur	46
2. 2.	Les moyens du Restos du Cœur.....	48
2. 3.	Les actions du Restos du Cœur.....	50
2. 3. 1.	L'aide alimentaire.....	50
2. 3. 2.	Le soutien à la personne	51
2. 3. 3.	L'aide au logement	52
2. 3. 4.	L'insertion dans le monde du travail.....	53
2. 4.	Le marketing des Restos du Cœur	54
2. 4. 1.	« Coluche » et « les Enfoirés ».....	55
2. 4. 2.	Communication de transparence.....	56
2. 4. 3.	Lobbying	59
3.	Enseignements de ces deux cas d'étude.....	60
3. 1.	Les points communs.....	60
3. 2.	Les différences	60
E	Conclusion.....	65
	Bibliographie.....	68
	Répertoire des sources Internet.....	70
	Annexes	71
	Déclaration d'honneur.....	80
	Curriculum Vitae.....	81

TABLE DES FIGURES

Figure 1 : Le flux de transfert d'une organisation d'aide selon Kotler	7
Figure 2 : Le flux de transfert non concluant d'une NPO selon Bumbacher	8
Figure 3 : Réseau relationnel externe d'une association du secteur social. Par exemple, un Centre d'Aide par le Travail (C.A.T.).....	15
Figure 4 : The main publics of an organization.....	16
Figure 5 : Exemple d'un système d'objectifs avec Aktion Mensch.....	20
Figure 6 : Extrait de la batterie d'instruments de marketing pour les ONG	23
Figure 7 : La batterie d'instruments de marketing pour les ONG	30
Figure 8 : Utilisation du chiffre d'affaires 2004 d'Aktion Mensch.....	36
Figure 9 : Extrait du portail Internet d'Aktion Mensch.....	41
Figure 10 : Répartition des ressources financières 2003 – 2004 des Restos du Cœur	49
Figure 11 : L'utilisation des ressources 2003 – 2004 des Restos du Cœur....	49
Figure 12 : Les actions des Restos du Cœur	54
Figure 13 : Coluche : « On compte sur vous. »	56

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les ressources et emplois des associations en France et en Allemagne	6
Tableau 2 : Les ressources du marché caritatif franco/allemand en 1995	6
Tableau 3 : Les différents niveaux de concurrence : De la concurrence globale à la concurrence directe Exemple : L'association locale des Restos du Coeur.....	13
Tableau 4 : Récapitulatif des billets de loterie vendus par Aktion Mensch	37
Tableau 5 : Les différences du travail marketing	61

A Objectif de ce mémoire

La société civile d'aujourd'hui est de plus en plus marquée par le soutien actif des associations. Elles effectuent, dans le secteur caritatif, un travail important tant pour la population que pour l'état. Leur présence constitue un contrepoids à la société de vente et de consommation mais leur succès dépend toutefois, comme pour les organismes à but lucratif, de l'outil de vente mis en place. Ainsi le marketing intervient également dans ce secteur, dont la philosophie se veut pourtant non lucrative !

« *The idea of applying marketing to nonprofit organizations had its "birth" in a series of articles by Kotler and Levy, Kotler and Zaltman, and Shapiro between 1969 and 1973.* »¹ Ainsi Kotler explique que les principes formels du marketing sont également intéressants pour les organisations à but non lucratif, parce qu'ils sont des outils qui aident l'organisation, à réaliser leurs objectifs d'une façon plus efficace.² Puis il publie en 1978 aux USA que :

*« Le devoir principal du marketing est de trouver assez de moyen financier pour l'organisation, c'est à dire de répondre avec succès à la concurrence des autres organisations d'aides qui elles aussi essayent de gagner l'attention et le soutien des donateurs potentiels. »*³

Cette pensée a mis quelques années pour parvenir en France ; puisqu'un des premiers auteurs sur le travail des organisations caritatives est Antoine Vaccaro avec sa thèse publiée en 1985.⁴ Aujourd'hui la motivation-marketing des associations a évolué :

*« The question is not whether one will use marketing but whether one will use it better than one's competitor or than one has in the past. ... This means knowing the most sophisticated and advanced tools and concepts the field has to offer and being able to use them on a day-to-day basis. »*⁵

Le marketing serait donc devenu une obligation pour les associations mais est-ce là la vérité ?

Ce mémoire aura pour objectif d'analyser et de présenter le marketing des

¹ Kotler – 1991 – p. 4

² Voir Kotler – 1978 – p. 10

³ Kotler – 1978 – p. 32 ss

⁴ Voir Dacheux – 1998 – p. 32

⁵ Kotler – 1991 – p. ix

associations dans sa théorie telle qu'enseignée actuellement et de montrer sur la base de deux études de cas des exemples de mise en place en France et en Allemagne. Il importe toutefois de préciser que ce travail a été ciblé sur les associations qui exercent ou non une activité économique mais dont les objectifs sociaux constituent le but final, c'est-à-dire les associations caritatives. Dans la suite de ce mémoire et sauf mention contraire les mots « *association* », « *Nonprofit organization (NPO)* » et « *Organisation non gouvernementale (ONG)* »⁶ renverrons à cette définition restrictive.

Afin de tenir compte du caractère franco-allemand du cursus d'études poursuivi, ce mémoire met en parallèle la situation des associations caritatives en France et en Allemagne, la théorie du marketing associatif et deux études de cas réalisées en France et en Allemagne. Les traductions d'extraits d'ouvrages de l'allemand vers le français ont été réalisées par mes soins.

⁶ Le mot « Nonprofit » est une délimitation par rapport à l'entreprise à but lucratif, en Europe il importe de comprendre, qu'il faut plutôt considérer les NPO comme organisation non gouvernementale. (Voir Badelt – 2002 – p. 6)

B Les associations caritatives

Les associations françaises et allemandes sont parfois constituées comme des entreprises à but lucratif traditionnelles. Toutefois, leur statut constitutif, leur mode de fonctionnement et surtout le but recherché les distinguent fondamentalement des entreprises ordinaires. Ces caractéristiques seront analysées dans le chapitre suivant.

1. Les lois concernant les associations

Les associations ont, en France comme en Allemagne, une longue tradition mais leur apparition en tant que personnes morales n'est possible que depuis le début du XXème siècle. En effet, ce n'est que depuis le 1^{er} juillet 1901 que les associations françaises peuvent acquérir une personnalité juridique ; en Allemagne cette possibilité a été donnée par l'entrée en vigueur, le 1^{er} janvier 1900, du paragraphe 21 du BGB ⁷.

Les conditions pour la fondation d'une association sont quasi-identiques en France et en Allemagne : Il faut au moins deux membres fondateurs, que ce soit des personnes morales ou physiques ; la poursuite du projet commun doit être durable ; le statut établi par l'association fonctionne comme un contrat entre les membres et surtout il est essentiel que l'organisation poursuive un objectif non lucratif. Non lucratif est à comprendre dans le sens où l'association ne verse pas de dividendes et ne cherche pas à faire de profit.

Par contre, il y a une grande différence entre la France et l'Allemagne dans la déclaration de l'association. Les allemands sont obligés de procéder à l'enregistrement au registre des associations au tribunal d'instance compétent. Ce n'est que par l'enregistrement que l'association devient association : « eingetragener Verein – e.V. »⁸. La loi française ne prévoit par contre pas d'obligation d'enregistrement de l'association mais la déclaration auprès de la préfecture est vivement conseillée car elle permet d'obtenir la personnalité juridique. Une association de fait (regroupement d'individus), c'est-à-dire sans personnalité juridique, ne peut ni obtenir de subventions ni

⁷ « Bürgerliches Gesetzbuch » Traduction : Code civil allemand

⁸ Traduction : association enregistrée

être bénéficiaire de legs.

La dissolution de l'association n'est pas non plus organisée de la même manière. L'association allemande doit déclarer la dissolution tandis que l'association française n'en a pas l'obligation.

La reconnaissance de l'utilité publique est le critère fondamental des associations caritatives en France et en Allemagne. En Allemagne, ce sont les services fiscaux qui décide de l'utilité publique de l'association et prononce l'exonération fiscale. L'utilité publique en France est accordée par le Conseil d'Etat. La reconnaissance de l'utilité publique est perçue dans les deux pays comme un label de sérieux et de bonne qualité et permet de recevoir des dons et des legs.⁹

Grâce à la reconnaissance de l'utilité publique, les allemands peuvent déduire de leurs revenus imposables jusqu'à 10 % de leur revenu total¹⁰ en compensation des dons remis aux associations. En France, les donateurs peuvent déduire de leur revenu 75 % de la valeur du don jusqu'à une limite de 470 Euro, au-delà la déduction fiscale est ramenée à un taux de 66 %.¹¹

2. Le rôle des associations dans la société

Le secteur des associations a un rôle important dans la société franco-allemande. Les nombreuses associations existantes aident la société dans les domaines caritatifs, sociaux, médicaux, sportifs, culturels, de loisirs, d'éducation et autres. Actuellement, on compte environ 500.000 associations en Allemagne et 880.000 en France. Toutefois et comme cela a été précisé précédemment, le nombre d'associations françaises ne peut représenter qu'une estimation puisqu'il n'existe pas d'obligation d'enregistrement ni d'information obligatoire en cas de dissolution¹².

La séparation de l'Allemagne jusqu'en 1989 a conduit à un développement divergent de l'activité des associations dans l'est et l'ouest d'Allemagne. Dans l'ouest de l'Allemagne, les associations contribuent depuis la fin de la seconde guerre mondiale à une stabilité de la société et de la vie politique.

9 Auteur inconnu – 2005 (a) et auteur inconnu – 2005 (b)

10 Einkommenssteuergesetz § 10 b Traduction: loi sur l'imposition des revenus

11 Article 238 bis du Code Général des Impôts

12 Voir Dacheux – 1998 – p. 9

L'est, par contre, n'a pu développer son secteur associatif car le régime politique autoritaire et totalitaire alors en place interdisait la liberté des associations. Cette divergence est encore présente à ce jour malgré la chute du mur puisque seulement 20 % des associations allemandes se situent dans les nouveaux Länder. Elles sont très dépendantes des subventions publiques et de ce fait 50 % des associations ont de graves problèmes financiers.¹³

Toutefois, les ressources financières des associations allemandes sont avec plus de 69 milliards d'Euro plus importantes que celles des associations françaises : Les associations représentent en Allemagne 3,6 % et en France 3,3 % du produit national brut. Ce secteur représente également une part importante sur le marché du travail : En Allemagne, plus de deux millions d'individus sont salariés d'une association, soit près d'1,5 millions d'emplois à plein temps. En France 907.000 emplois à plein temps sont enregistrés dans le secteur associatif. Dans les deux pays, près de 5 % de la population active est salariée du secteur associatif. Une étude réalisée auprès de 22 pays établit ce taux à 4,8 %.¹⁴

A l'origine, le statut des associations ne prévoyait pas d'emplois salariés pour atteindre leurs objectifs mais prônait le travail bénévole. Même si aujourd'hui les associations ont de plus en plus souvent recours aux professionnels, les bénévoles sont encore nombreux. En Allemagne, 20 % des citoyens s'engagent dans une association et en France chaque sixième personne travaille en tant que bénévole. Plus de 16 millions de bénévoles allemands effectuent un travail équivalent à 1,26 millions d'employés à plein temps.

Le tableau suivant résume les chiffres clés du secteur associatif français et allemand.

¹³ Voir Badelt – 2002 – p. 21 ss

¹⁴ Badelt – 2002 – p. 38 L'étude a porté sur : Etats-Unis, Australie, Japon, Grande Bretagne, France, Espagne, Allemagne, Pays Bas, Ireland, Belgique, Autriche, Hongrie, Argentine, Finlande, Pérou, Colombie, Brésil, Tchèque, Slowacki, Roumanie, Mexique, Israël.

	L'Allemagne en 1995 ¹⁵	La France en 1999 ¹⁶
Nombres d'associations	500.000	880.000
Ressource en millions	69.229 €	47.000 €
Dépenses en % du PNB de 1998 ¹⁷	3,6 %	3,3 %
Emplois équivalents à plein temps	1.440.850	907.000
Ratio emplois associations/ emplois en général	4,93 %	Environ 5 %
Nombre de bénévoles	16.678.000 Une personne sur cinq	9.000.000 ¹⁸ Une personne sur six

Tableau 1 : Les ressources et emplois des associations en France et en Allemagne

Environ 30% des associations travaillent dans le secteur caritatif. Au cours de l'année 1995, elles ont bénéficié en Allemagne au total de plus de 18 milliards d'Euros de ressources et en France près de 14 milliards d'Euros. Plus de la moitié des ressources provenait de subventions publiques. Par rapport à la moyenne internationale, qui était de 42,7 %¹⁹, les associations françaises et allemandes sont donc plutôt bien placées. Plus d'un tiers de ces ressources provient des activités menées par les associations. Enfin seulement 5 % des ressources proviennent de la générosité publique.

Civil society sector sources	Germany	France
Total Millions US\$	94.454 US\$	57.304 US\$
* in Euro	69.059 €	43.679 €
Social services		
Expenditures	26,00%	32,00%
Government	65,00%	58,00%
Fees	30,00%	36,00%
Philanthropy	5,00%	5,00%
Total revenue millions	35.929 DEM	94.089 FRF
* in Euro	18.370 €	14.343 €
* Le calcul vers l'Euro s'est fait avec le tableau « Monetary Conversion Rates » de l'étude et ensuite avec le taux de change officiel : 1 € = 1,95583 DM et 6,55957 FRF		

Tableau 2 : Les ressources du marché caritatif franco/allemand en 1995²⁰

Les allemands de l'ouest font des dons à hauteur d'environ 1,12 % de leur salaire mais ce taux inclut l'impôt du culte (0,9 % des impôts sur le revenu)

¹⁵ « Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, Teilstudie Deutschland » parue dans Badelt – 2002 – p. 27 à 40

¹⁶ « étude MATISSE en 1999 » parue dans Proteau – 2003 – p. 25 à 35

¹⁷ Auteur inconnu – 1998

¹⁸ Auteur inconnu – 1998

¹⁹ Badelt – 2002 – p. 39

²⁰ Salamon, Sokolowski – 2005 (a) et Salamon, Sokolowski – 2005 (b)

qui est prélevé directement à la source. Sans l'impôt du culte, le pourcentage des dons en Allemagne se trouve ramené à 0,31 % des salaires, ce qui correspond à environ 97 € en moyenne par personne.²¹

3. Le flux de transfert d'une association caritative

La particularité des associations caritatives, sur le plan de la démarche marketing, est qu'elles ont des relations importantes avec deux marchés. Premièrement, elles sont en contact avec le marché des clients (également appelés bénéficiaires) mais ont aussi des relations importantes avec les donateurs d'argent ou de temps.

La figure suivante montre les relations de l'association avec ses deux marchés principaux : les clients et les donateurs. Les clients sont les bénéficiaires principaux de l'organisation, parfois ils payent une contribution monétaire mais elle ne couvre jamais la totalité des frais. Pour continuer à aider son client, l'association est obligée de construire des relations avec les donateurs. A première vue, il semble que le donateur ne perçoive pas de contrepartie pour son don, toutefois, on peut considérer que sa propre satisfaction (la fierté de la bonne action) constitue bel et bien une contrepartie. L'organisation doit donc veiller à ce que le donateur obtienne cette satisfaction par le biais du marketing.

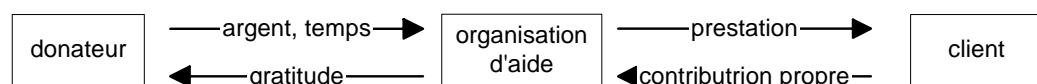


Figure 1 : Le flux de transfert d'une organisation d'aide selon Kotler²²

Le flux de transfert présenté par Kotler a la spécificité que le client et le donateur n'ont pas de contact direct. Le seul intermédiaire est l'organisation d'aide. Bumbacher ne prend pas en compte cet aspect dans son analyse du flux de transfert : L'association donne au bénéficiaire un « *good* » par exemple de l'argent ou un « *bad* » par exemple une sanction et ne reçoit pas de contrepartie. Le bénéficiaire a donc un changement de comportement ou bien de situation qu'il communique au donateur. De ce fait le marketing a le devoir d'assumer et de révéler la communication entre les deux

²¹ Badelt – 2002 – p. 37

²² Kotler – 1978 – p. 31

parties pour la compensation d'intérêt, la coordination et la médiation.²³

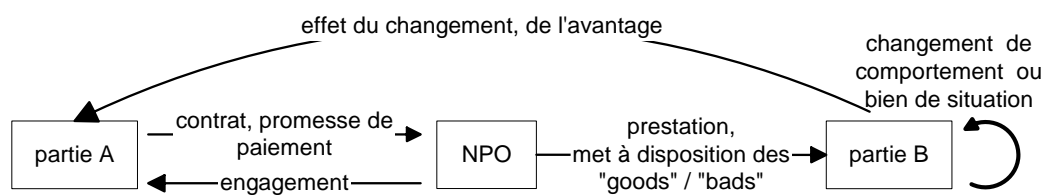


Figure 2 : Le flux de transfert non concluant d'une NPO selon Bumbacher²⁴

Ces deux aspects seront pris en compte dans la partie suivante.

²³ Voir Bumbacher – 2003 – p. 389

²⁴ Bumbacher – 2003 – p. 388

C Le marketing des associations caritatives

Pourquoi les associations ont-elles recours au marketing? Quelles sont les origines du marketing associatif ? Le marketing est-il vraiment la solution aux problèmes rencontrés par les associations ?

1. Les déterminants du développement du marketing

« ..., les associations sont face à des nouveaux défis : montée de l'individualisme, baisse constante des subventions, stagnation du militantisme... Dans ce contexte les associations doivent rationaliser leur fonctionnement sans pour autant renier leurs spécificités, en mettant au service de leurs valeurs des méthodes efficaces au rang desquelles se trouve le marketing. »²⁵

1. 1. La crise économique

L'évolution du marketing associatif a ses débuts avec la crise de l'état-providence. En 1974 la crise pétrolière entraîne un ralentissement de croissance mais n'empêche pas les années suivantes, d'augmenter les dépenses publiques liées aux politiques sociales et au mécanisme de la redistribution. Les impositions fiscales et sociales deviennent alors difficilement supportables pour une minorité de la population, qui ne cesse de croître. Eloigné de la vie quotidienne, l'état perd son caractère d'arbitre neutre et protecteur des minorités. L'importance de la vie associative augmente de ce fait car les bénévoles et les donateurs veulent et peuvent ainsi contrôler l'effet et l'impact de leur action : Ils deviennent un contrepoids à la politique sociale. Le tissu associatif à but non lucratif intervient pour tenter sinon de combler tout du moins de freiner l'agrandissement du fossé qui se fait jour entre les bénéficiaires de la croissance et les laissés-pour-compte. Le marketing associatif a ainsi un effet préventif car il permet avec ses moyens de communication de prévenir le développement des « cas sociaux », tout en sensibilisant la population aux dérives possibles. A long terme ce marketing s'avère plus efficace qu'une action de réaction a posteriori.²⁶

²⁵ Mayaux/ Revat – 1994/ 1 – p. 53

²⁶ Voir Di Sciullo – 1988 – p. 289 ss

1. 2. Un manque de financement récurrent

Une des raisons principales du développement du marketing dans les associations est le caractère chronique de leurs difficultés financières. Les associations se situent dans un climat économique incertain et les subventions de l'état ne cessent de diminuer depuis la fin des années 70. Dans les années 80, l'association doit innover pour trouver de nouvelles sources de financement et le marketing associatif prend alors sa place dans ce contexte.²⁷

En 1996 Desmet indique que le financement de l'association par des donateurs est arrivé en phase de maturité.²⁸ Birrer montre également, cinq ans plus tard, que les dépenses de la population en dons restent constantes depuis plusieurs années.²⁹ Pour accroître les budgets, il faut donc trouver de nouvelles démarches marketing. Les opérations médiatiques telles que le Téléthon et le Sidaction s'avèrent plus efficaces que le publipostage utilisé systématiquement au cours des dernières années.³⁰ Cela implique donc aujourd'hui une nouvelle recherche de stratégie marketing.

1. 3. Une forte concurrence entre les associations

La France compte en 1999 près de 880.000 associations et l'Allemagne en 1995 environ 550.000 : Toutes ces associations réveillent des désirs et des besoins et sont non seulement en concurrence entre elles mais aussi avec des entreprises à la recherche de profit.³¹ Ainsi les associations de soutien scolaire sont en concurrence avec des instituts de cours particuliers, l'association régionale est en concurrence avec l'association nationale ou même internationale etc. Le donateur est donc confronté à la question suivante : Quel don est plus important ou meilleur, celui pour la recherche médicale ou celui contre la pauvreté ?

Di Sciullo dit qu'« *Aucun secteur d'activité du monde associatif n'échappe*

²⁷ Voir Andreasen – 1982 – p. 69 et Voccaro – 1988 – p. 20

²⁸ Voir Desmet – 1996/ 4 – p. 23

²⁹ Voir Birrer – 2001 – p. 3

³⁰ Voir Desmet - 1996/ 4 – p. 23

³¹ Voir Vaccaro – 1988 – p. 20

en fait à la concurrence. »³² et Vaccaro renvoie aussi à la concurrence en écrivant : « *Offre, demande, produit, les principales composantes du marché sont réunies. Mais qui dit marché dit concurrence, compétition.* »³³ La compétitivité implique des outils de combat, tels que le marketing.

1. 4. Une crise d'identité des associations

« *Le monde associatif français n'est pas confronté à d'insurmontables problèmes de communication mais à une crise d'identité. Crise qui, elle-même, se nourrit d'une remise en question de la citoyenneté nationale, dans le cadre européen.* »³⁴ D'après Dacheux, cette crise résulte de la mise en question de la citoyenneté nationale dans le contexte de l'article 138 du traité de Maastricht qui permet à tous les habitants de l'Union Européenne de profiter des droits de l'homme inscrits dans la convention européenne et de circuler sans contrainte dans l'Europe³⁵. Dacheux montre que l'identité associative n'est pas identique pour l'acteur extérieur, le dirigeant, les adhérents et bénévoles ; il devient donc nécessaire de trouver un noyau identitaire³⁶ de l'association. Ce noyau identitaire constituera la base de la stratégie de communication.³⁷

Vaccaro fait aussi appel à l'identité de l'association. Il constate le manque d'orientation de l'organisation vers le donateur : l'association doit proposer des produits et des idées que le donateur veut soutenir. Toutes les associations caritatives vendent des « bonnes causes » mais l'essentiel est justement de faire connaître au donateur privé ou public le savoir-faire de l'association. Il faut donc communiquer ce savoir-faire à travers l'identité de l'association.³⁸ D'ailleurs une étude allemande menée par la ZEWO³⁹ explique qu'en effet les associations veillent, grâce à leurs activités marketing, principalement à renforcer leur identité par le biais de leur image de marque

³² Di Sciullo – 1988 – p. 29

³³ Vaccaro – 1988 – p. 22

³⁴ Dacheux – 1998 – p. 77

³⁵ Voir Dacheux – 1998 – p. 77 ss

³⁶ Le noyau identitaire des associations de Dacheux est approfondi en annexe

³⁷ Voir Dacheux – 1998 – p. 87 ss

³⁸ Voir Vaccaro – 1988 – p. 22 s

³⁹ Zentralstelle für Wohlfahrtsunternehmen - Traduction: Organisation centrale des entreprises d'aides sociales

pour améliorer la quête de dons.⁴⁰

1. 5. La garantie d'une meilleure efficacité

L'association a donc plusieurs motifs pour développer une stratégie marketing, cependant selon Kotler et Levy ce n'est pas un choix mais une obligation.

“The choice facing those who manage nonbusiness organizations is not whether to market or not to market, for no organization can avoid marketing. The choice is whether to do it well or poorly, and on this necessity the case for organizational marketing is basically founded.”⁴¹

L'association a le même fonctionnement et management qu'une entreprise industrielle. Elle a donc l'obligation de trouver la meilleure relation entre le Input et le Output, c'est-à-dire d'être efficace. Le « social marketing » est un moyen de réalisation d'idée sociale qui influence le public.⁴²

Le marketing tel que défini par Kotler⁴³, garantit une meilleure efficacité économique, une bonne gestion et information pour stimuler la confiance du donateur de l'ONG. Il permet à l'association d'améliorer le travail et la rentabilité sociale de leurs œuvres en donnant meilleure satisfaction aux usagers, adhérents et donateurs.⁴⁴ Il suffit d'adapter la démarche marketing à l'association et une amélioration de la marge brute d'autofinancement s'ensuivra.⁴⁵

2. La conception du marketing

Pour délimiter la spécificité du marketing associatif, il convient d'analyser la particularité du concept marketing. En réalité l'association profite de la même méthodologie marketing que les entreprises à but lucratif mais les différentes étapes et procédures démontrent des particularités liées à l'activité propre à l'association caritative.

⁴⁰ Voir Birrer – 2001/ 3 – p. 1

⁴¹ Kotler/ Levy dans Purtschert – 2001 – p. 35

⁴² Voir Purtschert – 2001 – p. 34 ss

⁴³ “Marketing management is the analysis, planning, implementation, and control of programs deigned to create, build, and maintain beneficial exchange relationships with target audiences for the purpose of achieving marketer's objectives.” (Kotler – 1991 – p. 38)

⁴⁴ Voir Desmet – 1996/ 4 – p.23 et Di Sciuillo – 1988 – p. 26 s

⁴⁵ Voir Mayaux/ Revat – 1994/ 1 – p. 53 et Andreasen – 1982 – p. 69

2. 1. L'analyse de l'environnement et du marché

L'association doit procéder à l'analyse de son environnement pour préparer sa stratégie. L'analyse permettra de situer l'association et de prendre des dispositions pour changer ou maintenir la situation actuelle.

Di Sciullo propose dans son ouvrage une analyse d'environnement sur quatre domaines. Tout d'abord, il est essentiel de **connaître sa propre association**. Quel est le projet exact à mener ? Toutes les personnes associées sont-elles en accord avec ce projet ? L'organisation interne permet-elle un travail optimal ou faut-il encore mettre en place des axes de travail spécifiques ? Y-a-t-il des résultats sur le projet précédent et sont-ils satisfaisants ? Ces questions, si elles restent sans réponse, peuvent devenir un handicap pour le travail à venir. Puis il faut **analyser la concurrence**, non seulement la concurrence directe de proximité mais aussi la concurrence globale. L'objectif est de posséder l'image exacte des rivaux. Le tableau suivant indique des exemples de concurrence globale et directe pour les Restos du Cœur.

← Concurrence globale		Concurrence directe →	
<i>Quel loisir ?</i>	<i>Quel bénévolat ?</i>	<i>Quel caractère ?</i>	<i>Dans quel association ?</i>
Concurrence sur la réponse	Concurrence générique	Concurrence sur le produit	Concurrence sur la marque
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bénévolat ▪ Sport ▪ Télé ▪ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sportif ▪ Caritatif ▪ Environnement ▪ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Famine ▪ Pauvreté ▪ Maltraité ▪ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Restos du Cœur ▪ Unicef ▪ ...

Tableau 3 : Les différents niveaux de concurrence : De la concurrence globale à la concurrence directe

Exemple : L'association locale des Restos du Cœur⁴⁶

Il apparaît que la concurrence n'est pas seulement celle des autres associa-

⁴⁶ Propre adaptation d'après Di Sciullo – 1988 – p. 43

tions présentes à proximité mais aussi les loisirs individuels tels que la télévision par exemple. Une bonne analyse ne manquera pas de prendre aussi en compte le **macro environnement**. Ces facteurs globaux jouent un rôle éloigné ou épisodique mais sont importants pour l'avenir de l'association. Les cinq facteurs essentiels du macro environnement sont de nature démographique, technologique, socioculturelle, économique et politico-légale : Le vieillissement de la population entraîne une augmentation du service de repas à domicile ; l'environnement technologique change sans arrêt et modifie les habitudes de la population, la télécollecte a ainsi gagné une grande importance par rapport aux collectes de proximité. L'aspect socio-culturel prendra en compte les comportements individuels et collectifs. Une baisse du pouvoir d'achat des consommateurs a une conséquence directe sur la hauteur des dons. Les politiques et les lois peuvent également influencer le comportement des donateurs et ainsi limiter ou augmenter les champs d'action des associations. ⁴⁷

Les auteurs du marketing associatif font apparaître des différences importantes dans l'analyse et la classification du **public**.

La classification du public selon Mayaux et Revat

L'analyse et la classification la plus simple est réalisée par Mayaux et Revat : Ils différencient le public, c'est-à-dire le « réseau relationnel »⁴⁸, en trois parties : parties prenantes externes, parties prenantes interne et public direct.

Parties prenantes externes. Elles sont toutes constituées par les organisations externes qui peuvent influencer le développement de l'association. La figure suivante donne un exemple des interlocuteurs externes dans un centre d'aide par le travail.

⁴⁷ Voir Di Sciallo – 1988 – p. 41 ss

⁴⁸ Mayaux/ Revat – 1994/1 – p. 54

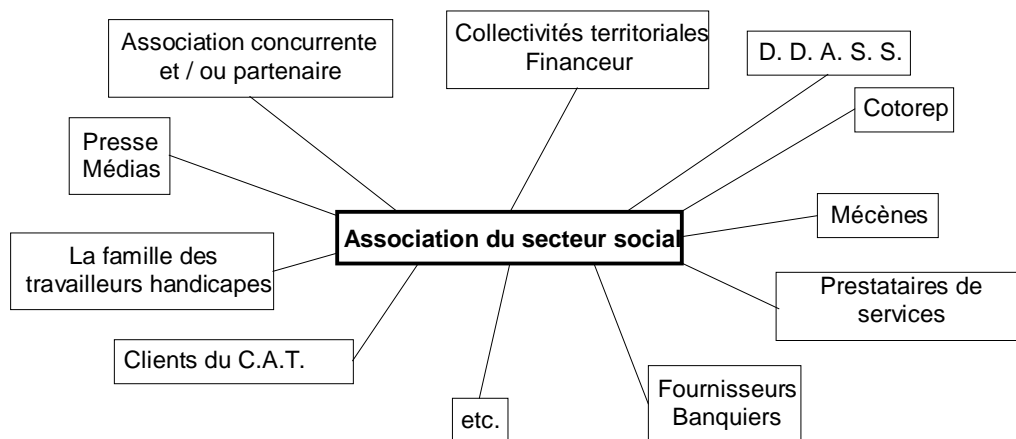


Figure 3 : Réseau relationnel externe d'une association du secteur social. Par exemple, un Centre d'Aide par le Travail (C.A.T.)⁴⁹

Parties prenantes internes. Celles-ci regroupent l'ensemble des associés, que ce soit des volontaires, des élus ou des salariés. Ils sont la richesse de l'association et représente un enjeu majeur pour la structure. Ce sont eux qui décident de l'action de l'association.

Public direct. Un statut à part dans l'analyse du public revient au public direct. Ce sont les clients ou consommateurs de l'association qui consomment les services et produits de l'association, sans obligatoirement l'aider dans son développement.⁵⁰ Ce public est directement lié aux objectifs de l'association : il est le bénéficiaire de l'association.

La classification du public selon Kotler

Le professeur américain Kotler réalise une autre classification du public, qui est orienté en fonction des flux de transfert de l'association :

*« An organization is viewed as a resource-conversion machine in which certain **input publics** supply resources that are converted by **internal publics** into useful goods and services that are carried by **intermediary publics** to designated **consuming publics**. »⁵¹*

Input Publics. Le public d'input rassemble les personnes offrant les ressources et contraintes de l'association. Les donateurs amènent des ressources financières et autres produits. Les fournisseurs vendent les produits et services essentiels, parfois meilleur marché ou gratuit à

⁴⁹ Mayaux/ Revat – 1994/1 – p. 56

⁵⁰ Voir Mayaux/ Revat – 1994/1 – p. 54 ss

⁵¹ Kotler – 1991 – p. 89

l'association. Enfin, il reste l'organisation de régulation. Elle impose les lois de conduite à l'association.

Internal Publics. Le groupe interne de l'association définit, affine et construit la stratégie de l'organisation et du marketing. Le personnel travaille sur tous les niveaux du management et leurs compétences rendent service aux consommateurs. Motiver le personnel, manager correctement et diriger l'association est le travail de l'équipe de direction. Le travail effectué par un bénévole permet de diminuer les coûts de fonctionnement et est de ce fait très important pour l'association, même s'il est difficile d'en contrôler la qualité et la productivité.

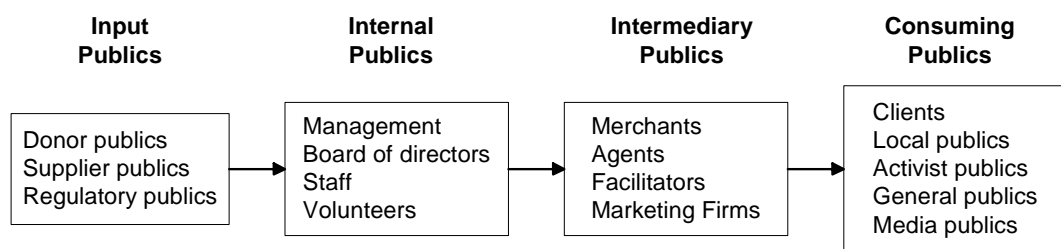


Figure 4 : The main publics of an organization⁵²

Intermediary Publics. Ce groupe fonctionne en tant qu'intermédiaire marketing pour commercialiser et distribuer les produits et services auprès du client. Les commerçants interviennent comme des marchands de détail et revendeurs. Pendant que les commerçants vendent, les agents sont engagés à marchander les produits et à trouver des commerçants qui les achètent mais ils ne sont jamais en possession des biens. Ces tâches sont accompagnées des « Facilitators » qui doivent faciliter la distribution des produits, services et messages, sans participer aux négociations d'achat. Il s'agit des entreprises de transport, des entreprises publiques et des firmes de média. Les dernières organisations œuvrant pour l'association sont les entreprises de marketing : Que ce soit l'agence de publicité, la firme de recherche de marketing ou une entreprise de consultation marketing, elles assistent la promotion des biens.

Consuming Publics. Beaucoup de groupes s'intéressent au Output d'une association. Le premier public de l'association sont les clients car ce groupe

⁵² Kotler – 1991 – p. 91

représente la raison d'être de l'association. Puis il faut tenir compte des groupes locaux ; le voisinage et les organisations de la région sont intéressés d'une façon active ou passive au travail de l'organisation. Ils essaient de garder ou développer leurs avantages par rapport à l'association. Ceci n'est pas toujours dans l'intérêt de l'association et peut devenir un handicap comme les activistes qui protègent l'environnement, les minorités et autres groupements. La population générale joue également un rôle important. L'opinion de la population ne correspond pas forcément aux fonctions et souhaits de l'association. Le responsable du marketing doit connaître l'image de l'association telle que perçue par la population et tenter de la modifier, si nécessaire. L'image perçue par la population est souvent influencée par les médias, l'association doit donc aussi connaître son image telle que perçue par les médias.

Une fois analysés tous ces groupes, leurs structures, besoins et souhaits et comment l'association les perçoit, la démarche marketing classique s'adapte à cette analyse.⁵³

La classification du public selon Di Sciullo

Di Sciullo définit cinq catégories principales de l'association : les adhérents et volontaires, les donateurs, les usagers, les prescripteurs institutionnels et les relais d'opinion. Ces catégories sont la base d'élaboration du marketing.

Les adhérents et les volontaires. Ils sont les militants de l'association car ils participent à la vie de celle-ci en la soutenant. L'information et la participation constituent leurs besoins.

Les donateurs. Ce groupe finance l'association en grande partie mais n'est pas prêt à offrir du temps. Il exprime par ce don son soutien moral mais ne souhaite pas s'engager au delà. Les donateurs sont les sympathisants de l'association.

Les usagers. Bien souvent ces personnes n'ont pas le choix et l'association est leur seul recours. Ils n'objectent pas les démarches de management car elles sont pour eux le moyen d'améliorer le travail de l'association et de ce fait elles permettent de mieux répondre à leurs be-

⁵³ Voir Kotler – 1991 – p. 89 ss

soins. Pour Di Sciullo il s'agit de la clientèle captive.

Les prescripteurs institutionnels. L'association dépend de ces dispensateurs de pouvoir qui font les lois, influencent la situation sociale, octroient les subventions et fournissent les autorisations administratives.

Les relais d'opinions. Les personnes qui ont une position sociale dominante et une forte crédibilité font circuler des informations et influencent l'opinion de leur interlocuteur et en conséquence l'opinion générale.

Ces cinq groupes ont besoin de différentes méthodes de communication. Ils ne sont pas captifs des mêmes messages : au contraire le même message pourrait les éloigner de l'association.⁵⁴

Ainsi ces trois analyses du public de l'association font apparaître de grandes divergences. Toutefois les analyses recherchent un même but : L'identification de tous les acteurs de l'association. Cette diversification dans les méthodes d'analyse se retrouvera dans les deux études de cas présentées en deuxième partie de ce mémoire. Cependant l'étude de cas montrera que l'analyse du public se fait par rapport à la mission de l'association qui est défini par son statut.

2. 2. La composition d'un système d'objectifs

Avant de formuler les objectifs marketing, il va de soi que l'objectif déterminé ne correspond pas à la situation actuelle ; La différence entre la situation actuelle et l'objectif à atteindre doit être connue et évaluée. L'analyse de l'environnement et du marché donne une image complète de la situation de l'association et de son environnement. Elle peut maintenant définir ces objectifs.

La particularité du concept d'objectif est que l'association ne cherche pas l'objectif d'un bénéfice comme une société ordinaire mais à résoudre des problèmes tels que la faim, la maladie, la pauvreté ou tout autre fléau ou injustice sociale. Afin d'assurer ses objectifs, l'association doit se procurer des ressources et les sauvegarder à long terme. Les ressources ne sont

⁵⁴ Voir Di Sciullo – 1988 – p. 44

pas seulement financières mais aussi matérielles, main-d'œuvre, information etc.. Il en résulte différentes constellations marketing pour ces groupes d'intérêts.

Les ONGs distinguent les domaines d'objectifs suivants : objectif de mission, objectif économique et objectif d'influence.⁵⁵

2. 2. 1. Objectif de mission

Le motif de création de l'association et ses domaines d'intervention correspondent à l'objectif de mission. De cette intention capitale découlent les autres champs d'activité pour lesquels des mesures d'intervention doivent être prévues. Certains objectifs de projet concernant la préparation, l'engagement, le respect des délais et la réalisation se retrouvent dans les objectifs de mission.

2. 2. 2. Objectif économique

Le niveau décrit est non seulement un moyen de faire aboutir l'objectif de mission mais il est aussi complémentaire avec les objectifs de réalisation de recettes, d'accroissement des parts de marché etc. L'association type n'atteint pas ses objectifs uniquement avec la vente de biens. La recherche et l'acquisition de dons mais la recherche de sponsors et l'obtention de subventions jouent aussi ici un rôle important. En outre, l'association recherche dans les objectifs économiques aussi des aides qui ne sont pas financières : la mise à disposition de locaux, le prêt gratuit de matériel et le bénévolat sont des exemples. La réussite de ces objectifs permet la réalisation des projets et la planification de nouvelles activités.

2. 2. 3. Objectif d'influence

Les missions des ONG agissent sur les destinataires dans le système du marché. Les mesures de communication et les offres de l'association influencent, les clients, les sponsors, les organismes de subvention et le public. Les organisations qui essaient d'influencer l'opinion publique par leur action souvent médiatisée (p.ex. Greenpeace, Amnesty International,...) constituent un cas particulier. Ces groupes apparaissent comme des créateurs de valeur et d'opinion et utilisent les instruments de la communi-

⁵⁵ Voir Badelt – 2002 – p. 295 ss

cation pour les diffuser.

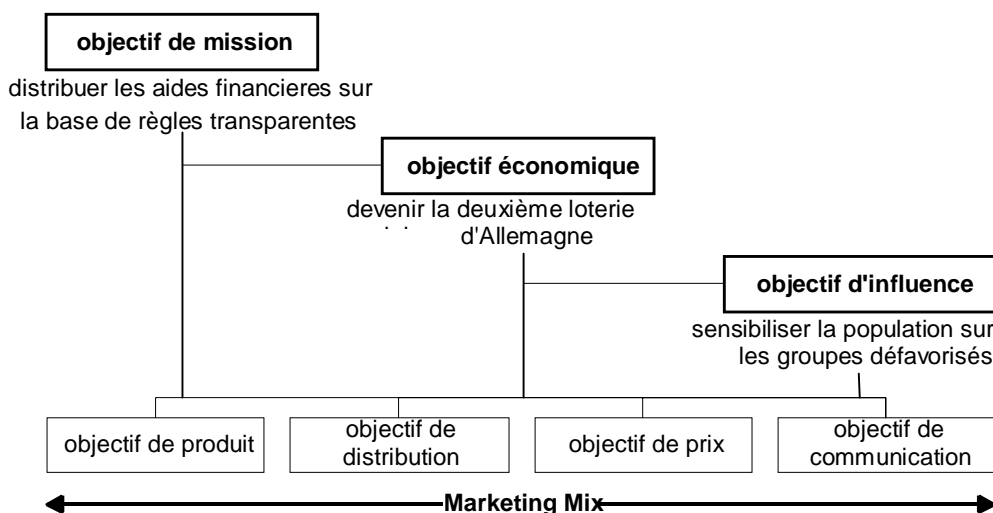


Figure 5 : Exemple d'un système d'objectifs avec Aktion Mensch⁵⁶

La figure ci dessus montre les liens et la hiérarchie des différents objectifs. Tous les objectifs font appel aux instruments du marketing, en particulier au marketing mix classique, pour leur réalisation.

2. 2. 4. L'opérationnalisation des objectifs

Pour la planification du marketing opératif et plus encore pour l'utilisation des instruments de marketing, il importe de définir les objectifs d'une manière concrète, réaliste et accessible. Leur formulation fait appel à trois dimensions :

Le contenu de l'objectif : Que doit réaliser cette mesure ?
(p.ex. des nouveaux adhérents dans la région X)

L'ampleur de l'objectif : Quel degré de réussite est souhaité ?
(p.ex. une augmentation de 20 % du nombre d'adhérents)

Le temps : Sur quelle période l'objectif doit-il être atteint ?
(p.ex. dans les prochains 18 mois)

Tous les objectifs d'une association ne sont pas définissables de cette manière. Comment peut-on opérationnaliser l'objectif de faciliter la vie des handicapés ou défavorisés sociaux ? Comment quantifier l'impact de la sensibilisation de la population ? L'association doit alors remplacer les objectifs qui ne peuvent être clairement établis par des indicateurs d'aide.

⁵⁶ Propre création d'après Badelt – 2002 – p. 298

L'objectif d'aider les personnes handicapées peut être opérationnalisé par la quantification des personnes aidées et le degré de sensibilisation peut être vérifié par le nombre d'interlocuteurs ou de visiteurs sur Internet par exemple. Cette problématique occupe beaucoup les instituts de recherche de marketing.⁵⁷

Le marketing associatif serait donc une action par rapport aux cibles⁵⁸ alors que le marketing de profit met en avant la réalisation de transactions.

2. 3. Le développement d'une stratégie de marketing

La stratégie de marketing constitue le plan de lutte de l'association pour atteindre ses objectifs. Elle regroupe toutes les décisions, demandes et plans d'actions susceptibles de résoudre le problème donné.

Dans le contexte des associations caritatives, la base de la stratégie marketing est constituée par la raison d'être de l'association : Toutes les actions organisées et projets menés doivent permettre au public d'identifier instantanément l'association et donc d'être, grâce à ce lien, réceptif au message transmis.

L'association a, par rapport à l'entreprise à but lucratif, l'avantage de pouvoir changer son produit ou du moins d'élargir sa gamme de produits sans trop de coûts ou de difficultés. Ce choix permet de répondre à de nouveaux besoins des usagers ou de « vendre » une nouvelle idée aux personnes soutenant le travail associatif.

Aktion Mensch a ainsi élargi sa gamme d'offres en ouvrant son aide aux enfants et jeunes adultes et en développant ses objectifs de sensibilisation. Les Restos du Cœurs, connus initialement pour les repas gratuits, ont aussi depuis des années agrandies leur gamme de produits. Aujourd'hui ils offrent aussi un soutien pour les bébés et aident les gens à retrouver un toit, un emploi et une vie sociale.

Les auteurs de marketing général offrent par ailleurs une multitude de stratégies envisageables : stratégies partielles ou stratégies à plusieurs dimensions. Elles ne sont certes pas toutes applicables à l'ensemble des associa-

⁵⁷ Voir Purtschert – 2001 – p. 212

⁵⁸ Voir Purtschert – 2001 – p. 213 ss

tions car les conditions de réalisation ne sont pas systématiquement données. Il n'y a donc pas de stratégie idéale pour les associations. Chaque association doit développer sa propre stratégie sur la base des études réalisées auparavant et en fonction de ses objectifs. Bien sûr elle peut s'orienter sur les stratégies marketing d'entreprise et les adapter à ses besoins mais la création et l'utilisation de sa propre stratégie sera un signe d'individualité et une richesse pour l'association.

L'auteur Eric Dacheux renonce quant à lui au marketing et prône la maîtrise de la stratégie de communication. Selon lui, il n'y a qu'une seule stratégie possible qui résulte de l'identité de l'association. Celle-ci vit grâce à la participation et non par la théorie de la recette lucrative. En conséquence « *La participation doit (re ?) devenir l'élément central de la communication des associations.* »⁵⁹ Il invite à faire participer les adhérents à la vie de l'organisation et à persuader les personnes non associées à devenir membre actif de la transformation sociale.⁶⁰

2. 4. Le recours au marketing-mix

Après avoir analysé la situation, défini les objectifs et établi une stratégie de marketing de l'association, il importe de prévoir les instruments de marketing afin d'obtenir les réactions souhaitées des cibles définies préalablement.

Le modèle classique du marketing-mix est adapté aux entreprises et prévoit quatre instruments standards : le produit, la communication, le prix et la distribution.⁶¹ Cependant ces instruments doivent être adaptés et modifiés pour être utilisés par les associations caritatives. Certaines composantes seront regroupées et d'autres ajoutées. Un aperçu général de ce marketing-mix associatif apparaît partiellement dans la figure suivante et est repris dans son intégralité à la fin de ce chapitre.

⁵⁹ Dacheux – 1998 – p. 120

⁶⁰ Voir Dacheux – 1998 – p. 119 ss

⁶¹ Le Marketing Mix présenté de Mc Carthy en 1960 contient les 4P « product, price, place, promotion » (Voir Chirouze, A. ; Chirouze, Y. – 2004 – p. 12)

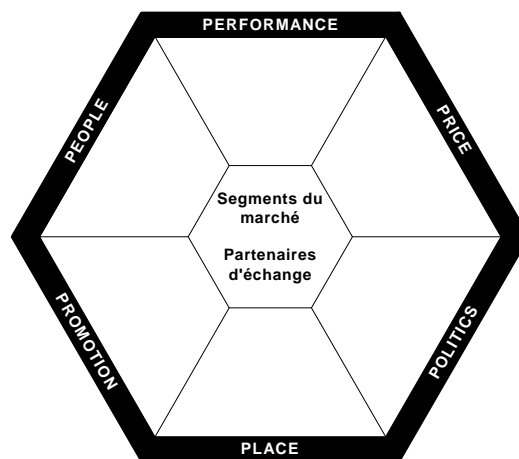


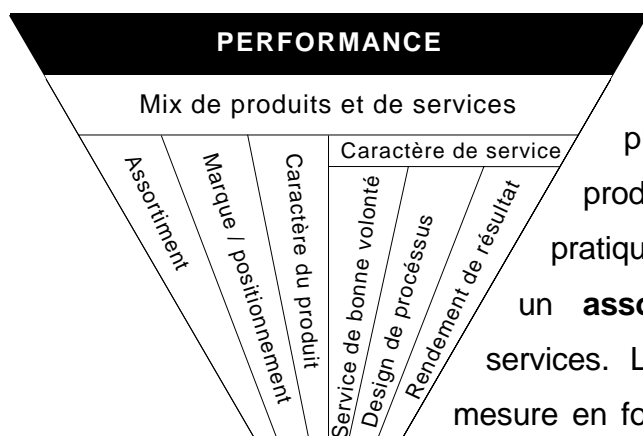
Figure 6 : Extrait de la batterie d'instruments de marketing pour les ONG⁶²

Ce marketing mix intervient dans les domaines suivants.

1. Performance Mix de produits et de services
2. Price Mix de prix et de financement
3. Politics Instrument politique
4. Place Distribution et milieu de service
5. Promotion Mix de communication
6. People Instrument d'incitation⁶³

Ces domaines d'intervention seront présentés et expliqués ultérieurement en fonction de leur importance pour le secteur associatif.

2. 4. 1. Performance



Cette catégorie regroupe le mix de produits et de services car la plupart des associations n'offrent pas de produits mais des services. Dans la pratique, il n'est pas évident de développer un **assortiment** optimal entre produits et services. La réussite d'un produit industriel se mesure en fonction de la demande. Le nombre de

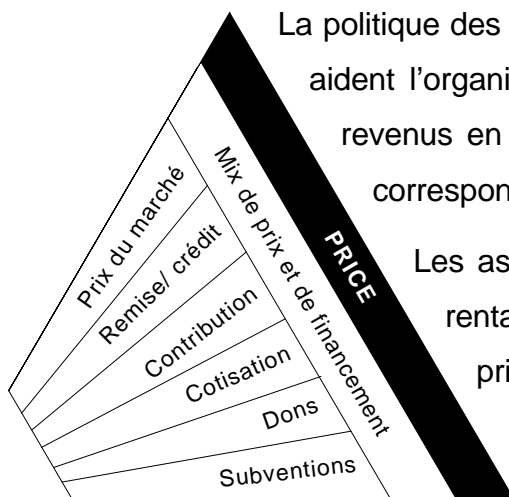
⁶² Purtschert – 2001 – p. 237

⁶³ Purtschert – 2001 – p. 236 ss

consommateurs permet de chiffrer la demande. Pour les associations caritatives, la demande n'est jamais saturée; les consommateurs dépendent de l'offre et l'offre dépend des finances de l'association. Ce problème prend une dimension supplémentaire pour les associations pratiquant l'information et la sensibilisation car le marché correspondant n'a pas de « réel » demandeur. La question de l'équilibre optimal rejoint la problématique de l'opérationnalisation des objectifs car il n'y a pas d'indicateur précis qui détermine la solution optimale.

Le mix de produits et services prévoit également le développement des **marques** et le **positionnement** des biens. Pour les associations, il est essentiel de créer des marques fortes : WWF, par exemple, a tellement développé sa marque et son logo, qu'aujourd'hui elle peut le vendre aux entreprises et financer ainsi toute son administration et sa publicité.⁶⁴

2. 4. 2. Price



La politique des prix comprend les actions du marketing mix, qui aident l'organisation à garder à long terme un maximum de revenus en vendant ses biens et services. Les prix payés correspondent à la contrepartie du bien obtenu.

Les associations caritatives n'ont souvent pas de prix rentables sur le marché ou alors elles n'ont aucun prix. Le mix de prix s'élargit dans ce cas dans le marketing associatif à la dimension mix de prix et de financement. Les moyens de financement d'une association se résument

donc à six paramètres: le prix du marché, la remise et le crédit, les contributions, la cotisations, les dons et les subventions.

De nombreuses associations vendent des produits pour financer leurs missions. Ces produits sont alors soumis à une politique des prix de l'association, qui correspond aux **prix du marché**. Elle a alors trois possibilités pour calculer ses prix. Premièrement, elle s'oriente aux coûts de pro-

⁶⁴ « Companies all around the world, making a wide range of products are benefiting from the right to display one of WWF's world famous trademarks on their products. The right to use a WWF trademark is granted to a company entering into a Licensing Agreement with WWF. » (auteur inconnu - 2005 (h))

duction, deuxièmement aux prix de la concurrence et troisièmement aux prix que les consommateurs sont prêts à payer.

Un aide financière est aussi une **remise** sur les achats ou un **crédit** à un taux d'intérêt bas. Bien souvent l'association négocie ces remises ou crédits et souvent elle est obligée d'offrir une contrepartie comme c'est le cas dans le sponsoring.

La **contribution** est une participation aux frais du bien obtenu. Une partie des dépenses est couverte par la contribution et l'autre par l'association. Cette forme de subvention est voulue par l'association pour encourager la vente et l'utilisation des offres. Ce moyen est souvent un outil par exemple pour la formation continue des adhérents. Elle a aussi l'avantage de garantir la motivation du participant.

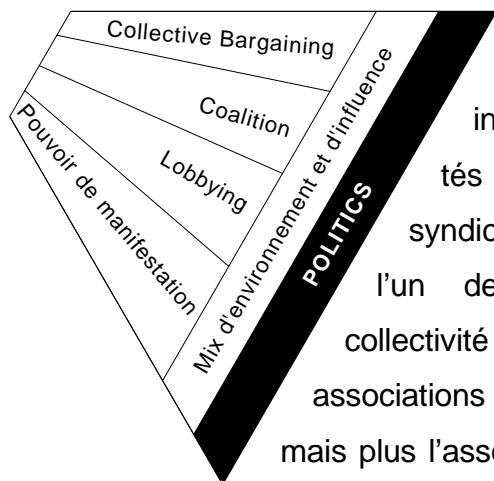
Les **cotisations** des adhérents représentent pour la majorité des petites associations le moyen de financement principal. Elles offrent deux techniques d'évaluation de budget ; soit le budget correspond au total des cotisations encaissées, soit le budget est fixé et l'association calcule le montant des cotisations sur cette base. En règle générale, la cotisation ne correspond pas au degré d'utilisation de l'adhérent mais est calculée sur la base de l'égalité et/ou du rendement économique.

Un instrument important pour les associations caritatives reste le **don**. Les donateurs offrent de bon gré une contribution financière, sans recevoir une contrepartie autre que leur satisfaction. Le marketing y contribue largement par des concepts de fund-raising détaillés.

L'aide financière publique correspond à une **subvention**. Aujourd'hui la subvention n'est pas seulement une question nationale mais aussi européenne : L'union européenne subventionne également les associations nationales. Les subventions peuvent correspondre à un contrat où le travail, la quantité, la qualité et le prix sont définis. L'association devient un employé de la main publique.

2. 4. 3. Politics

La catégorie « politics » a été ajoutée aux marketing-mix classique car les ONG travaillent dans un système politique et utilisent des moyens dits d'influence pour tenter de faire évoluer les lois.



Collective bargaining signifie en français :

« *négoier entre des collectivités* ». Cet

instrument a une grande importance pour les comités de défense, fédérations ou les confédérations de

syndicats. En principe c'est une simple négociation où

l'un des interlocuteurs représente un groupe/une

collectivité et a de ce fait beaucoup de pouvoirs. Les

associations caritatives n'ont pas encore recours à ce moyen

mais plus l'association suscite d'intérêt, plus elle a de pouvoir et

plus sa force de négociation augmente. Aucune loi n'empêche que

plusieurs associations se regroupent pour défendre leurs intérêts communs.

La traduction exacte de **lobbying** est : « *Intrigues de couloirs (de la Chambre)* ». En fait le lobbying consiste à influencer le système politique. Le

marketing associatif conseille de créer un concept de lobbying qui définit les

acteurs, analyse la structure des procédures politiques et décrit les actions.

Le terme de lobbying est souvent mis en rapport avec la politique nationale

ou internationale mais la petite association caritative peut également in-

fluencer la politique de la ville en s'engageant publiquement ou tout sim-

plement en cherchant le contact avec les responsables locaux. Expliquer la

situation délicate de l'association au maire en prenant un verre au café du

coin est tout autant une forme de lobbying que la mise à disposition

d'informations pour les politiciens.

La liberté de presse et de manifestation donne à chaque personne et grou-

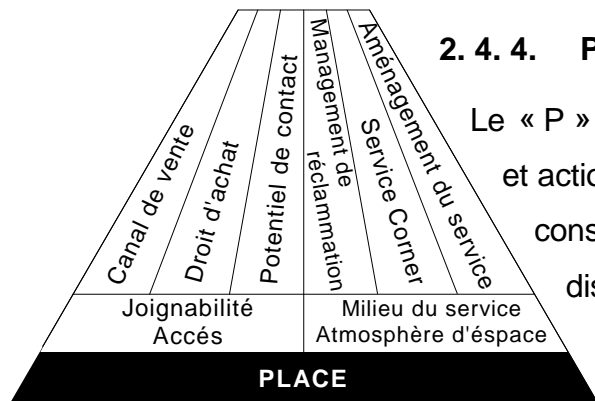
pement un pouvoir d'influence. La France connaît très bien ce **pouvoir de**

manifestation et le pratique souvent. L'association peut également mani-

fester ses messages et problèmes ; relayée par les médias, elle peut ainsi

influencer les décisions politiques. Cette méthode est par exemple souvent

utilisée par Greenpeace.



2. 4. 4. Place

Le « P » du « place » regroupe tous les décisions

et actions liées au chemin du produit jusqu'à son

consommateur. Dans la politique de

distribution il y a deux aspects : la

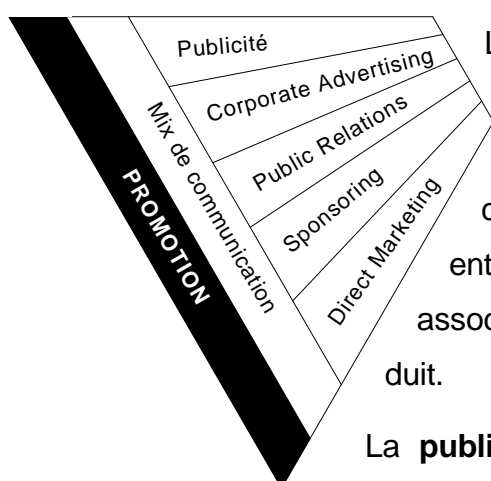
conception du chemin de vente et

l'aménagement du système logistique.

Les associations caritatives n'ont souvent pas de vendeur intermédiaire, comme le commerce de gros et le commerce de détail. Elles choisissent **des chemins de vente** directs, comme un marché ou un bazar. Certaines associations s'adressent au détaillant de proximité (pharmacie, librairie ou boutique de cadeaux) pour vendre leurs produits. (Unicef vend aussi des cartes postales par ce moyen). De nombreux bénévoles sont également prêts à vendre les biens de porte à porte. Desmet informe aussi sur les avantages de la vente par catalogue qui, selon lui, constitue également un moyen de distribution qui demande peu d'investissement à condition que la réalisation et la gestion soient confiées à des spécialistes. L'offre est facile à élargir et le catalogue permet de rester en contact régulier avec le client.⁶⁵

Le lieu et l'ambiance où l'échange de flux s'effectue, influence également les clients ; Il importe de le mettre à l'aise et de ne pas le terroriser avec des images brutales (par exemple des morts ou malades en phase finale).

2. 4. 5. Promotion



Les instruments de communication sont aussi à adapter aux besoins des ONG. La séparation stricte de la publicité (pour un produit) et de la communication telle que pratiquée par les entreprises, n'est pas envisageable pour les associations, puisque l'association représente le produit.

La **publicité** médiatisée ou le corporate advertising (la publicité pour ou sur l'association)⁶⁶ cherche à toucher les cibles déterminées, tout en conservant une certaine distance, en passant par des médias publicitaires spécifiques. Les journaux, la télé, le cinéma, la radio et l'affichage sont généralement les médias utilisés. Une campagne publicitaire lancée sur ces médias est par ailleurs très coûteuse ; l'association doit donc bien cibler ses objectifs et calculer son budget à long terme. Enfin, comme cela a été précisé précédemment, le message et

⁶⁵ Voir Desmet – 1996/ 4 – p. 27 s

⁶⁶ Purtschert – 2001 – p. 300

l'émetteur doivent être perceptibles instantanément pour rentabiliser l'investissement.

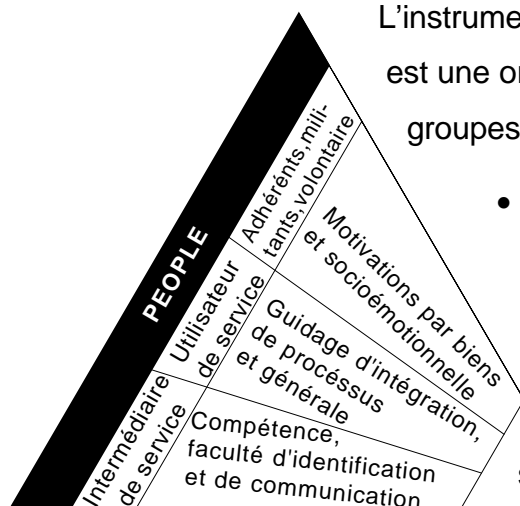
Contrairement à la publicité, les **relations publiques** ne sont pas onéreuses. Elles sont constituées par des communications régulières et systématiques (rapports d'activité, bilans sociaux, communiqués de presse, journées portes-ouvertes etc.) vers un public en général déjà acquis et connu afin de renforcer la compréhension, la sympathie et la confiance. Les relations publiques visent donc plutôt à stabiliser la notoriété acquise.

Les entreprises (à but lucratif) utilisent le **sponsoring** pour diverses raisons : Il leur permet d'augmenter le degré de notoriété de leur marque, d'acquérir un transfert d'image et de démontrer une responsabilité sociale. Ce dernier critère prend toute sa valeur pour les associations car il leur permet de financer une partie de leurs missions : L'entreprise verse de l'argent ou met à disposition des aides spécifiques et reçoit en contrepartie un remerciement public de l'association qui prouve donc l'engagement social de l'entreprise. Parfois l'association s'engage à utiliser le logo de l'entreprise pendant des manifestations ou sur des courriers. Le sponsoring ouvre de larges possibilités aux associations et entreprises.

D'après Vaccaro, le **marketing direct** est la meilleure façon de rechercher des fonds privés pour une association caritative. Il constitue un moyen de contact régulier avec les donateurs et les donateurs potentiels. Des tests réguliers sur les messages, les lettres, les coupons réponses etc. rendent cet outil très efficace. En outre, le marketing direct est un moyen de communication démocratique car accessible à tout type d'organisation, quelle que soit sa taille ou ses moyens. Il permet d'évaluer simplement le retour sur l'investissement puisque les actions menées sont mesurables en coûts : en moyenne le coût d'acquisition initiale revient à 1 ou 2 F pour 1 ou 2 F obtenus en retour mais s'il y a renouvellement du don il permet d'obtenir de 10 à 20 F pour le même investissement d'un franc. Cette relation précise l'efficacité du marketing direct.⁶⁷

⁶⁷ Voir Vaccaro – 1987 – p. 21

2. 4. 6. People



L'instrument marketing *people* doit clarifier que l'association est une organisation de services et qu'elle s'adresse à trois groupes spécifiques :

- Adhérents, militants, volontaires
- Utilisateurs des services
- Intermédiaires de services

Pour les associations caritatives cette spécification, telle que Purtschert la présente, ne semble pas applicable : Les consommateurs des

services de l'association caritative ne sont pas les adhérents mais les personnes qui sont dans le besoin, c'est-à-dire les bénéficiaires. Par ailleurs les adhérents d'une association ne sont pas motivés par le marketing mais par l'idée développée.

Ainsi les trois groupes principaux concernés par le marketing associatif sont les bénévoles, les consommateurs et les donateurs pour lesquels il importera de réveiller les besoins et de leur offrir simultanément le moyen de les satisfaire.

D'après Di Sciullo les hommes ont un besoin. « *C'est le besoin de solidarité, de fraternité, d'association, de défense de l'intérêt général de la communauté. Ce sentiment est nécessaire à tout individu pour se sentir utile, participer, intégrer un groupe plus large, défendre et échanger des passions communes.* »⁶⁸ Ils satisfont ces besoins en offrant un don, en adhérant à une association, en travaillant en tant que bénévole ou en changeant leur comportement et assouviennent ainsi leurs désirs.⁶⁹

Il faut donc motiver le bénévole avec les sentiments qu'il recherche : être utile, adhérer à un groupe, rechercher une bonne ambiance, rendre ce dont il en a profité en tant que consommateur etc..

Ci-après l'ensemble des mesures marketing mix :

⁶⁸ Di Sciullo – 1988 – p. 22

⁶⁹ Voir Di Sciullo – 1988 – p. 22

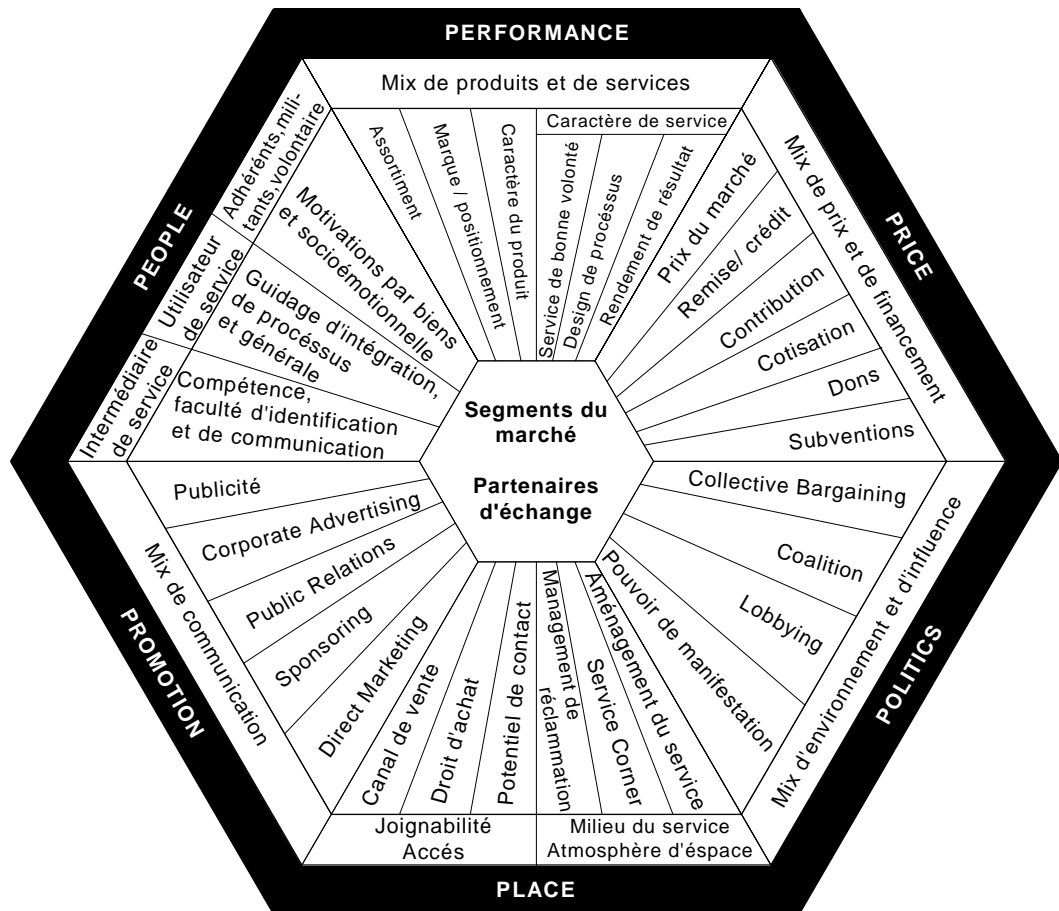


Figure 7 : La batterie d'instruments de marketing pour les ONG⁷⁰

3. Les freins de la mise en place d'un marketing

La quasi-totalité des associations a conscience de l'importance du marketing mais ne semble pas agir de manière cohérente pour mettre en place un marketing adapté à l'association. Les freins sont en effet multiples :

3. 1. Méconnaissance de l'importance du marketing

L'auteur Birrer remarque dans son enquête que trois quarts des associations n'ont pas de responsable de communication ou de marketing. Dans la plupart des cas, ce travail est exécuté, accessoirement, par le conseil d'administration. En réalité à peine 16 % des associations ont un concept de relations publiques.⁷¹

⁷⁰ Purtschert – 2002 – p. 237

⁷¹ Birrer – 2001 – p. 1

Les responsables des associations sont donc trop orientés vers leurs produits ou services : « *Ils croient qu'ils suivent une approche de marketing mais, en fait, ces organismes sont très axés sur leur produit ou, au mieux, adoptent une approche de marketing de type vente.* »⁷²

3. 2. Manque de compétences et connaissances

Le responsable marketing d'une association est souvent recruté pour son engagement et sa connaissance du produit ; c'est-à-dire de l'association et de son but ; Il n'a pas forcément une formation de marketing et ne connaît pas bien le marché, or il est plus facile de commercialiser un nouveau produit sur un marché connu, que de vendre un produit connu sur un marché ignoré. Il importerait donc de compléter l'engagement social nécessaire pour traduire le message par une compétence professionnelle qui permettrait une étude du marché adaptée.⁷³

Le manque de savoir marketing au sein des associations oblige les acteurs à faire ce qu'ils connaissent et ce qu'ils peuvent. Ainsi les lettres, personnalisées ou pas, trouvent une haute adhésion mais les nouvelles formes de communication, telle que le marketing téléphonique par exemple, ne sont encore que peu mises en place.

Ce manque de compétences dans le domaine du marketing associatif entraîne également un manque de méthodologie marketing. La démarche classique qui consiste en une analyse du marché pour ensuite le cibler et ainsi obtenir un résultat optimal, n'est pas appliquée dans la majorité des associations. Elles s'adressent généralement à des publics différents avec la même démarche marketing et le même message. Les résultats sont alors très aléatoires et peuvent même être contre-productifs.⁷⁴

3. 3. Manque de budget et risque de l'investissement

Le fait que les associations ne travaillent pas encore avec toutes les techniques de marketing connues n'est pas seulement dû à un manque de professionnalisme mais aussi à un manque de ressources récurrent. La dé-

⁷² Andreasen – 1982 – p. 70

⁷³ Voir Andreasen – 1982 – p. 75 et Birrer – 2001 – p. 2

⁷⁴ Voir Di Sciullo – 1988 – p. 44

marche classique de marketing telle qu'évoquée précédemment est très coûteuse et sa mise en place constitue donc un risque financier important. Un mauvais investissement signifie en effet pour une association non seulement une perte de ressources mais aussi la non réalisation partielle des objectifs caritatifs souhaités. Par ailleurs la perception publique d'un investissement peu rentable ébranle la confiance des donateurs envers l'association et son travail, ce qui entraîne à nouveau une perte financière importante. La mise en place d'une démarche marketing peut donc constituer un risque vital pour l'association.

3. 4. L'oeil critique des médias et du public

Depuis le scandale d'ARC⁷⁵ en 1996 les donateurs sont plus critiques envers les associations qui sont de plus en plus soumises à la pression publique. La presse traque en effet les abus de confiance ou les détournements de fonds pour les mettre à la une. Certes, ces révélations sont nécessaires mais cette forte médiatisation nuit aussi à l'image des associations non concernées. Ces enquêtes révélatrices sont aussi parfois très subjectives : Par exemple l'article de Thierry Fabre paru dans Capital en avril 2005 titre que UNICEF France dépense 35 % des dons en publicité et marketing mais l'article ne précise pas que cette démarche marketing permet à UNICEF France de se financer à 91,4 % par la générosité publique. Ce taux est en première place dans le classement des 15 plus grandes associations caritatives françaises.

Ces révélations médiatiques contraignent les associations à être beaucoup plus attentives à leurs dépenses et notamment à leurs dépenses publicitaires. Cette pression, qui n'est pas toujours justifiée, peut devenir un frein aux décisions stratégiques, voire même anéantir le travail marketing mis en place. Il importerait donc de communiquer la nécessité du marketing en tant qu'instrument d'investissement pour augmenter à long terme les ressources de l'association.

⁷⁵ Le président de l'association pour la Recherche sur le Cancer, Jacques Crozemarie, a détourné des fonds et fut de ce fait condamné à quatre ans de prison. (Barbotin, Landré, Neumann Syfuss-Arnaud – 2005 – p. 35)

3. 5. La professionnalisation des associations

La vie d'une association reposait initialement sur la participation des bénévoles or les associations ont de plus en plus recours aux professionnels. Ce paradoxe se retrouve aussi dans l'application du marketing. « *Le marketing est un instrument économique qui permet un meilleur ajustement de l'offre à la demande. Or, comme le précisent T. Lamarche et C. Bodet « Les associations n'ont pas pour vocation en tant que telles de répondre à la demande ».* »⁷⁶

La professionnalisation des associations par le biais des techniques marketing a aussi une conséquence morale. Au lieu de responsabiliser le citoyen et de l'inviter à changer les situations incriminées, les associations communiquent qu'elles sont le seul agent d'intervention « *Donnez votre argent, des professionnels agiront à votre place.* »⁷⁷ Ainsi le don et l'esprit caritatif deviennent un bien de consommation.

⁷⁶ Dacheux – 1998 – p. 64

⁷⁷ Dacheux – 1998 – p. 63

D Deux études de cas

Les deux associations caritatives « Les Restos du Cœur » et « Aktion Mensch » ont été choisies en raison de leur présence sur un marché strictement national (France et Allemagne) et bien sûr aussi en raison de leur notoriété dans les sociétés civiles respectives.

1. Aktion Mensch en Allemagne

1. 1. La raison d'être et les missions d'Aktion Mensch

L'association « Deutsche Behindertenhilfe – Aktion Mensch e.V. » est une organisation sociale à but non lucratif. La loterie et les dons lui permettent de pratiquer des aides financières et des campagnes de sensibilisation auprès de la population. Son but est l'autodétermination et la dignité de chaque individu.

La catastrophe du « Contergan » fut à l'origine de cette association : Plusieurs milliers d'enfants sont nés en Allemagne avec des malformations des membres parce que leurs mères avaient utilisé ce nouveau somnifère pendant leur grossesse. Ce somnifère autorisé en Allemagne depuis 1957 contenait la substance Thalidomid⁷⁸, qui provoque des interruptions de grossesse et des malformations. Le produit a été interdit en 1961.

Cette catastrophe a fait évoluer les esprits et pour la première fois l'handicap n'était plus un destin privé mais un devoir de société. Cette prise de conscience a incité la ZDF⁷⁹ en collaboration avec les six plus grandes associations caritatives : « Arbeiterwohlfahrt, Deutscher Caritasverband, Deutsches Rotes Kreuz, Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche, Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband et Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland »⁸⁰ à fonder en 1964 l'association Aktion Mensch. La création d'Aktion Mensch avait pour but de rompre un tabou : Les hommes handicapés qui avaient toujours vécu cachés et sous tutelle, ne devaient

⁷⁸ Ce somnifère n'a jamais été autorisé en France

⁷⁹ „Zweites Deutsches Fernsehen“ => Traduction: Deuxième télévision allemande

⁸⁰ Traduction: Comité de la mutualité ouvrière, association caritative allemande, Croix Rouge allemande, œuvre de diacre de l'église protestante, association de bienfaisance paritaire allemande, service central de bienfaisance des juifs en Allemagne

pas rester plus longtemps à l'écart de la société.

Des reportages de la ZDF, des demandes de dons et finalement la mise en place d'une loterie sociale devaient permettre de financer cet objectif.

Aktion Mensch est aujourd'hui la plus grande organisation de subventionnement privé en Allemagne avec un chiffre d'affaires de près de 400 millions d'Euros pour l'année 2004.⁸¹ Elle s'est donnée pour objectif d'améliorer durablement la vie des personnes handicapées, des enfants, des jeunes et de toute personne défavorisée par la société. Par le subventionnement de projets concrets, l'information et la sensibilisation de la population, elle contribue au développement de perspectives et concepts sociaux d'avenir.

La base financière de ce travail est la participation d'environ sept millions de personnes à la loterie d'Aktion Mensch, soit 20% des foyers allemands.⁸² Elle représente une solide alternative aux autres loteries et donne la certitude que l'argent versé sera investi pour une société solidaire. La deuxième chaîne de TV allemande, la ZDF, a soutenu Aktion Mensch dès sa création par des émissions qui présentent le tirage de la loterie et informent les spectateurs sur les dysfonctionnements et difficultés de vie des personnes handicapées ainsi que sur les projets subventionnés.

L'objectif initial de l'association d'aider les enfants victimes du Contergan a évolué en fonction de l'âge de ces enfants, qui sont devenus adultes, puis s'est ouvert aux groupes socialement défavorisés : les sans abris, drogués, chômeurs de longue durée etc... pour enfin s'adresser aussi aujourd'hui aux enfants et jeunes adultes. Cette évolution régulière a conduit à un changement de perspective éthique qui entraîne en 2000 un changement de statut et de nom : Aktion Sorgenkind (Enfant qui cause du souci) devient Aktion Mensch. Ce changement de nom est largement soutenu et communiqué par une campagne nationale choc « *Je ne veux pas de pitié, je veux du respect* ».

Ce changement de perspective transforme l'homme handicapé d'un assisté en un individu avec le droit d'autodétermination et la volonté d'intégration

⁸¹ Lambertz, Zirden - 2004 – p. 69

⁸² Lambertz, Zirden - 2004 – p. 69

« Nous n'avons pas de réponse définitive sur ce qu'est l'homme ou sur ce que cela signifie et nous n'avons aucun intérêt à déterminer une certaine image de l'homme (...) ce changement de nom traduit l'égalité entre tous les êtres humains et l'obligation de respect entre égaux. »⁸³

Aktion Mensch emploie 210 salariés. Comme l'organisation a été créée par d'autres organisations, elle n'a pas adhérents « personnes physiques » mais les six organisations créatrices et le ZDF. Aktion Mensch ne mène pas d'actions propres autres que les actions de sensibilisation, de ce fait il n'y a jamais eu de bénévolat chez Aktion Mensch.

Aktion Mensch investit environ 40 % de son chiffre d'affaires pour l'aide financière aux projets d'autres organisations, associations ou regroupements, environ 30% sont reversés en tant que gains pour les joueurs de la loterie et enfin près de 17% du chiffre d'affaires représentent l'impôt sur la loterie versé à l'Etat. L'association dépense un dixième de son budget pour le marketing et les frais de fabrication de la loterie, les diverses campagnes d'information et de communication. Enfin les frais de fonctionnement ne représentent que 3% du chiffre d'affaires.

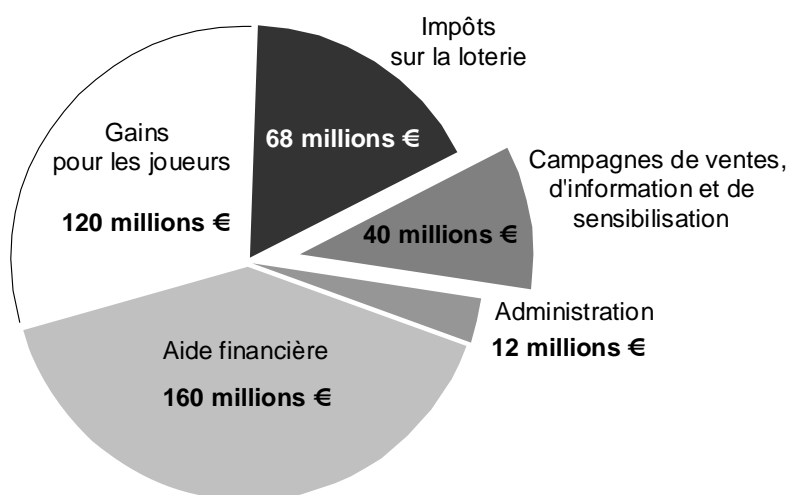


Figure 8 : Utilisation du chiffre d'affaires 2004 d'Aktion Mensch⁸⁴

⁸³ Lambertz, Urs Martin; Zirten Heike - 2004 – p. 4

⁸⁴ Calculé sur la base de 400 millions € de chiffre d'affaires. Les chiffres exacts ne sont pas communiqués.

1. 2. Les moyens d’Aktion Mensch

1. 2. 1. La loterie

Aktion Mensch propose trois billets de loterie différents et adaptés aux besoins de chaque participant : chaque billet peut prendre la forme d’un cadeau pour un proche ou d’un cadeau d’entreprise ou encore tout simplement être une possibilité de gain pour soi-même.

Les billets **Jahreslos**⁸⁵, **Dauerlos**⁸⁶ et **Xtra-Superlos**⁸⁷ sont en vente (uniquement par prélèvement bancaire) dans les Sparkassen⁸⁸, la banque de la poste, sur Internet (www.aktion-mensch.de) ou encore sur simple appel téléphonique au centre de services d’Aktion Mensch.⁸⁹

Le „Xtra-Superlos“ existe depuis l’automne 2003 et constitue la majeure partie des gains financiers d’Aktion Mensch. Le tableau suivant permet de mieux comprendre et de comparer les différents billets vendus par Aktion Mensch.

	Jahreslos	Dauerlos	Xtra – Superlos			
			1 ^{er} niveau	2 nd niveau	3 ^{eme} niveau	4 ^{ieme} niveau
Prix:	18,00 €		7,50 €	10,00 €	12,50 €	15,00 €
	Annuel		Mensuel			
Tirages:	Chaque mois		Chaque semaine			
Durée:	1 ans	Jusqu’à résiliation				
Gains :	500.000 €		1.000.000 €			
- 1 maison						
- Mensualité pendant 20 ans					3.000 €	6.000 €

Tableau 4 : Récapitulatif des billets de loterie vendus par Aktion Mensch

1. 2. 2. La communication

La deuxième chaîne de la télé allemande (ZDF) a toujours accompagné l’association. Actuellement chaque samedi à 17h 45 Aktion Mensch passe à la télévision avec l’émission « **Mensch. Das Magazin** »⁹⁰. Pendant un quart

⁸⁵ Traduction: Le lot de l’année

⁸⁶ Traduction: Le lot permanent

⁸⁷ Traduction: Le superlot - xtra

⁸⁸ Equivalent de la caisse d’épargne française

⁸⁹ Les billets sont joints en annexe.

⁹⁰ Traduction : L’homme. Le magazine.

d'heure la ZDF présente des reportages sur la vie quotidienne des personnes handicapées ou défavorisées, laisse parler les personnes concernées ou leur famille, discute de la propension à la violence, du chômage mais aussi des problèmes de drogue et d'alcool. Naturellement le magazine informe aussi sur les projets en cours, l'aide financière et la sensibilisation et communique bien sûr les gagnants du dernier tirage. Cette émission est sous la responsabilité des rédactions de la ZDF.

« **Menschen. Das Magazin** » est aussi un magazine trimestriel dont la conception, la rédaction et même la distribution sont entièrement du ressort de l'association. Il a un tirage de 70.000 exemplaires pour un coût d'abonnement de 8,60 Euros par an correspondant aux seuls frais de production. La collaboration avec l'institut allemand pour aveugles de Marburg permet la vente d'une version audio du magazine. Le magazine traite des thèmes de la société civile, politique, et culturelle d'un point de vue social.

Internet occupe aussi une place importante parmi les moyens de communication mis en place par l'association : Tous les projets dirigés par Aktion Mensch sont présentés sur le site Internet pour permettre au public de suivre le développement du projet et d'y participer en discutant. Des Newsletters hebdomadaires complètent la palette et permettent à l'intéressé d'être tenu informé des projets en cours et des tirages de la loterie.

Ce site Internet est accessible aussi aux aveugles et mal voyants qui disposent d'une boîte vocale et/ou d'un logiciel de traduction en braille. Aktion Mensch motive les programmeurs des entreprises à modifier les sites Internet en participant au concours annuel **www.biene-award.de**. BIENE signifie « *Barrieresfreies Internet eröffnet neue Einsichten* » c'est-à-dire : Internet sans barrière ouvre de nouvelles perspectives.

1. 3. Les actions d'Aktion Mensch

1. 3. 1. L'aide financière

L'aide financière réalisée par Aktion Mensch représente près de 40% du chiffre d'affaires annuel : Chaque demande est étudiée d'après les directives établies par le conseil d'administration, des conseillers dans l'association aident les demandeurs à respecter ces directives afin que le projet puisse être financé. L'association ne veut toutefois pas dégager l'état

de sa responsabilité et son aide est subsidiaire : les demandeurs sont des organisations dont l'intérêt général est reconnu mais qui n'appartiennent pas au secteur public. L'objectif est d'aider sur une base aussi large que possible ; un individu ne sera donc pas subventionné par Aktion Mensch puisque l'Etat pourvoit/ devrait pourvoir à ce besoin.

Aktion Mensch ne porte aucun jugement sur les orientations religieuses ou politiques des demandeurs, seul importe le concept du projet. Enfin, l'aide accordée ne peut couvrir la totalité des coûts et chaque demandeur doit s'investir en assurant une part du financement.

1. 3. 2. Le travail en faveur des jeunes

Depuis l'an 2000 Aktion Mensch soutient aussi des jeunes non handicapés mais confrontés à des difficultés sociales. Les projets menés s'attaquent à différents problèmes : Ils peuvent par exemple aider et accompagner une famille ou intégrer les familles d'immigrants. Des salons et des campagnes d'information sur la sexualité, les drogues, les handicapés, la nutrition etc. ainsi que des projets préventifs contre la violence et la dépendance sont aussi régulièrement organisés.

Aktion Mensch a initié aussi en l'an 2000 une communauté de jeunes « **re:spect** » en les accueillant tout d'abord sur internet. Re:spect est maintenant présent sur les salons de jeunes, les grandes manifestations et les fêtes de la musique et propose des nombreux ateliers-débat, concerts ou journées d'action afin de permettre aux jeunes de confronter leur propre avenir et celui de la société. Une grande campagne d'affiches arrondit ce travail. Ce forum devient ainsi un contrepoids à la société de consommation et de commercialisation.

Quatre ans plus tard Aktion Mensch constate que les souhaits des jeunes ne sont pas très compliqués et pas forcément très chers. L'idée de proposer une petite aide financière aux jeunes voit alors le jour avec le projet « **5.000 x Zukunft** »⁹¹. Aktion Mensch met à disposition une aide qui peut atteindre 5.000 Euros pour la réalisation de 5.000 idées qui traînent dans les cerveaux des jeunes et qui attendent d'être réalisées : bibliothèques

⁹¹ Traduction: 5.000 x avenir

pour jeunes, coins de travail, terrains de jeux, pièces de théâtre, groupes musicaux etc..

1. 3. 3. L'information et la sensibilisation

En 1994 la constitution allemande complète l'article 3 par la phrase : « *Personne ne doit être désavantagé à cause de son handicap.* » Ce changement dans la constitution reste pendant des années sans effet dans la société allemande. Aktion Mensch prend la parole en 1997 et lance l'**Aktion Grundgesetz** »⁹². Plus de 50 associations et organisations démontrent avec l' « Aktion Grundgesetz » les déficits et barrières de la société allemande pour les handicapés. Avec force d'annonces, d'affiches et de manifestations en coopération avec les autres associations, une nouvelle loi pour l'assimilation des personnes handicapées et non handicapées a pu enfin être ratifiée le 5 mai 2002.

« **Der (im)perfekte Mensch** »⁹³ - est le nom d'une exposition, conçue par Aktion Mensch en coopération avec le musée d'hygiène de Dresde. L'exposition demeure de 2000 à 2001 à Dresde puis part en 2002 pour Berlin. Le titre renvoie à la polarité du normal et de la divergence : Qui est parfait ? Qu'est-ce que la normalité ? L'exposition sensibilise la population aux différents handicaps avec un retour sur des faits historiques et limites actuelles. 250.000 personnes cherchent les réponses en visitant l'exposition et découvrent l'histoire de l'handicap dans l'ère des sciences biologiques.

Les recherches avancées sur les embryons, les diagnostics prénatals, les chances et risques de la médecine moderne, l'euthanasie obligent les politiciens à prendre de nouvelles décisions sur l'«éthique biologique».. Aktion Mensch invite la population à échanger leurs avis et à s'informer sans obligation de décision. Le projet « **1000 Fragen** »⁹⁴ incite la population allemande à ne pas laisser les débats sur l'éthique biologique aux seuls politiciens et scientifiques et à y participer avec ses propres questions. L'invitation relayée par la télévision, le cinéma, des affiches ou la presse

⁹² Traduction: Action constitution

⁹³ Traduction: L'homme (im)parfait

⁹⁴ Traduction: 1000 questions

écrite a atteint une participation record de 750.000 personnes.⁹⁵ Le site Internet, qui est la plate-forme principale de discussion, regroupe plus 10.000 questions et environ 35.000 commentaires. Fière de ce succès, Aktion Mensch invite actuellement les personnalités des secteurs de la politique, sciences, médecine, économie, culture, médias ou d'autre associations à choisir une question et à y apporter leur propre réponse. Aktion Mensch ne prend pas position et veut avant tout inciter à la réflexion.

Ci-après un extrait du portail d'Internet de l'association qui regroupe toutes les actions et activités avec le slogan de la loterie : « *le (nous) est gagnant* »



Figure 9 : Extrait du portail Internet d'Aktion Mensch⁹⁶

1. 4. Le Marketing d'Aktion Mensch

Les informations suivantes proviennent essentiellement d'une interview réalisée le 18 mars 2005 avec Karl-Josef Mittler, directeur du département marketing d'Aktion Mensch. Les notes concernant l'entretien sont jointes en annexe. Un travail d'analyse et de recherche est venu compléter cette contribution.

Aktion Mensch utilise une terminologie spécifique pour différencier les *people*⁹⁷. Le terme « client » symbolise les quelques sept millions de clients de la loterie. Les « cibles » sont constituées par les organisations, associations

⁹⁵ Une de ces affiches est en annexe.

⁹⁶ Auteur inconnu – 2005 (d)

⁹⁷ Voir la partie People du chapitre marketing mix

et regroupements bénéficiaires des aides financière et les personnes visées par les campagnes de sensibilisation. Afin de garder les cibles établies, l'association et son service de marketing n'est pas à la recherche de dons et n'a pas de stratégie de fund-raising. Dans la partie suivante les termes utilisés correspondent aux définitions de l'association Aktion Mensch.

1. 4. 1. La stratégie

En interne ces deux groupes d'intérêt, clients et cibles, sont traités de différente manière. L'organisation prévoit deux départements avec des tâches et objectifs complémentaires. Le département presse, relations publiques et sensibilisation est responsable des projets « 1.000 Fragen », « Aktion Grundgesetz », « Biene » et « re:spect ». Le service marketing se charge du positionnement de l'association Aktion Mensch et du succès de la loterie.

Il n'y a pas de frontière claire entre ces deux départements et les responsables, comme les équipes, collaborent pour la réussite des objectifs de l'association. Des réunions hebdomadaires et une bonne communication interne assurent le travail d'équipe. Souvent un des deux départements crée un concept qui est ensuite développé en commun. Cette organisation interne entraîne donc des stratégies certes distinctes mais plutôt complémentaires.

1. 4. 2. La loterie

L'association s'est toujours financée par une loterie relayée par la ZDF. Cela n'est pas l'unique cause de succès : Aktion Mensch effectue chaque année des recherches sur le marché de la loterie. C'est ainsi qu'Aktion Mensch a constaté que beaucoup d'allemands n'habitent pas dans une maison et que, quand ils y habitent, elle ne leur appartient pas forcément. La conclusion s'impose alors que le plus grand souhait matériel de la population prend la forme d'une maison en bien propre.

L'analyse et le CRM

L'analyse de cycle de vie des consommateurs potentiels montre que le souhait de posséder une maison commence chez un diplômé avec l'âge de 30 ans et chez un non-diplômé avec 25 ans. Les billets de la loterie sont ciblés sur ces adultes et le billet Xtra-Superlos a un niveau de vente remarquable. La tranche d'âge de 30 à 40 ans a une part de produit deux fois

plus forte que la moyenne de la population. Ces analyses sont reportées grâce au système **CRM**⁹⁸ appliqué à tous les clients. Le CRM permet un traitement différencié entre les clients privés et les clients représentant une entreprise.

Le CRM est un atout non seulement pour l'analyse de la structure des clients mais permet aussi de développer des stratégies marketing adaptées aux souhaits des clients. Les entreprises ne sont pas contactées de la même manière que les clients privés. Le CRM traduit également la différence entre les clients résidant en Allemagne de l'est ou de l'ouest : En moyenne les foyers de l'est ont un revenu inférieur et de ce fait achètent moins de billets, environ 20%, que leur compatriote de l'ouest.

Le Marketing de dialogue

Cette gigantesque base de données, CRM, saisit chaque interaction du client avec l'association, que ce soit un appel au centre d'appels, un email, le reçu d'une newsletter ou une lettre, tout est enregistré et permet la saisie du client du premier achat de billet jusqu'à sa résiliation. L'accompagnement du client se fait surtout en utilisant les outils du « **marketing de dialogue** » qui s'adresse au client en tant qu'individu et de façon ciblé. Autrement dit, Aktion Mensch ne se fixe pas sur un marketing associatif mais utilise les outils les plus efficaces.

Les tests et la réalisation

Avec ses trois billets l'association propose un choix limité aux clients et cela est voulu : Les billets sont orientés sur des jeunes familles et non destinés à des joueurs qui veulent gagner un jackpot de plusieurs millions. Avant sa vente, un nouveau billet d'Aktion Mensch est testé sur le marché en Allemagne de l'est et de l'ouest. L'association veut que ses billets se vendent sans explication supplémentaire : Le testeur et ainsi le client potentiel, doit pouvoir remplir le coupon d'inscription avec l'autorisation de prélèvement bancaire sans complication. Les tests sont réalisés sous des conditions les plus réelles possibles. Pendant le test du Xtra-Superlos, 12% des testeurs étaient déjà prêts à acheter ce billet. Ce succès pendant la phase de test

⁹⁸ Customer Relationship Management

s'est confirmé lors de la mise en vente de ce billet. Aktion Mensch dépense environ 30.000 € pour ces tests, cela représente 2% du budget de Marketing mais évite bien de mauvaises surprises.

Les publicités de l'association sont testées de la même façon. Même si les tests ont lieu en Allemagne de l'est et de l'ouest, les campagnes appliquées restent identiques. Les spots lancés à la télé et dans les cinémas, comme les affiches imprimées dans les journaux, magazines et sur des panneaux, bénéficient d'un tarif social. Celui-ci permet à l'organisation de ne payer que 60% du prix normal pour des messages publicitaires. Ces campagnes sont diffusées depuis 1996 non seulement sur la ZDF mais aussi sur les chaînes privées et concurrentes. Le monopole publicitaire de la ZDF pour Aktion Mensch est donc brisé et assure des campagnes publicitaires plus larges. Cependant ZDF reste l'unique chaîne diffusant les émissions et les résultats de la loterie d'Aktion Mensch.

1. 4. 3. L'information et l'aide financière

Les demandeurs d'aide financière

Les cibles de l'aide financière sont enregistrées dans une base de données opérative mais ce n'est pas un système de CRM comme pour les clients de la loterie. Cette base de données opérative n'analyse pas les structures des projets, des demandes ou des cibles. Etant donné que les cibles sont moins compliquées et exigeantes que les clients puisque Aktion Mensch leur donne de l'argent, une analyse n'est pas forcément nécessaire. Aktion Mensch souhaite tout de même effectuer une enquête sur les aides financières accordées. Cette enquête pourra révéler les éventuels dysfonctionnements du processus de subventionnement et son amélioration augmentera le degré de satisfaction des cibles et rapprochera plus encore l'association de son but. Un premier pas pour faciliter la demande d'aide sera bientôt réalisé, en proposant un site Internet qui enregistrera les demandes de subvention et qui permettra de suivre en ligne l'avancement du dossier.

L'association réagit avant tout aux besoins des demandeurs. L'action « 5.000 x Zukunft » en est un exemple et prouve en conséquence que de nombreuses associations ou organisations n'ont pas besoin de sommes importantes pour réaliser leurs projets : La majorité des demandes dépo-

sées n'atteint pas la limite de subventionnement de 5.000 Euros.

Au cours des 40 dernières années le montant des subventions versées par Aktion Mensch atteint plus de 2 milliards d'Euros.

L'information et la sensibilisation

Le département « *presse, relations publiques et sensibilisation* » ne réalise des actions de sensibilisation que depuis 1997. Auparavant le statut de l'association n'autorisait pas ces projets mais la bonne situation économique de l'association et le changement de statut ont ouvert les portes à cette nouvelle activité.

Toutes les actions de sensibilisation initiées et dirigées par Aktion Mensch « Aktion Grundgesetz », « Der (im)perfekte Mensch », « re:spect », « Biene » et « 1.000 Fragen » présentées précédemment, sont préparées avec l'accord des associations membres et constituent la base d'un travail de sensibilisation sans cesse adapté et élargi.⁹⁹ Toutes invitent à la réflexion et à la participation.

« Menschen. Das Magazin », que ça soit l'émission ou le magazine, reste avec le site Internet le moyen de communication le plus important et régulier de l'association. Il permet de présenter les projets, travaux et succès de l'association tout comme les dysfonctionnements de la société. Le citoyen intéressé par Aktion Mensch suit ainsi tranquillement l'association assis sur son canapé.

1. 4. 4. Le marketing du positionnement de l'association

L'association est connue en Allemagne et le succès de sa loterie est remarquable grâce aussi au corporate identity. L'association ne joue pas la carte de la pitié mais s'implique pour le respect envers chaque individu. C'est pour cette raison qu'elle cloisonne systématiquement le marketing pour la loterie, des informations et de l'aide financière. Depuis quelque temps elle développe des coopérations avec des entreprises et des célébrités. Les célébrités de la télé ont souvent accompagné Aktion Mensch surtout en coopération avec la ZDF. Une nouvelle forme de collaboration (le client des

⁹⁹ Très prochainement Aktion Mensch va mettre en place une action visant l'apprentissage de la solidarité chez les moins de 13 ans, nommée « X & Co. ».

partenaires obtiendra par ex. une contrepartie de ses achats sous forme de points et pourra acquérir un billet Aktion-Mensch grâce à ces points) verra bientôt le jour avec deux entreprises : **dm** et la **Postbank**¹⁰⁰, qui ont toutes deux une bonne image de marque depuis longtemps. Marius Müller Westernhagen¹⁰¹ travaille également avec Aktion Mensch, comme le fait déjà Thomas Gottschalk¹⁰² depuis des années. Ces coopérations ne sont pas choisies par hasard, bien au contraire, ces personnes sont connues depuis des dizaines d'années et n'ont jamais eu une mauvaise réputation ou donné prise à un scandale.

2. Les Restos du Cœur en France

2. 1. La raison d'être et les missions du Restos du Cœur

« On a reçu beaucoup beaucoup beaucoup de courriers de chômeurs qui disaient : vous êtes bien gentils, vous chantez pour médecins sans diplôme mais tout le pognon s'en va à l'étranger¹⁰³, quand est-ce que vous allez chanter pour les chômeurs ?

Et j'ai une petite idée, comme ça, si des fois y a des marques qui m'entendent, (...) si y a des gens qui sont intéressés pour sponsorisé une cantine gratuite qu'on pourrait commencer par faire à Paris par exemple et puis qu'on étalerait après dans les grandes villes de France.

Nous on est prêts à aider une entreprise comme ça, qui ferait un resto par exemple, qu'aurait comme ambition au départ, de faire 2.000-3.000 couverts par jour gratuitement. (...)

On est prêt à recevoir les dons de toute la France. (...)

Et puis on essaiera un jour de faire une grande cantine, peut-être cet hiver, gratos.

Voilà. »

Coluche, animateur de l'émission « Y'en aura pour tout le monde » sur Europe1, Octobre 1985

¹⁰⁰ dm est une chaîne de droguerie et la Postbank est la banque de la poste allemande.

¹⁰¹ Chanteur allemand connu avec un grand succès depuis des dizaines d'années.

¹⁰² Présentateur de l'émission à succès « Wetten Dass » depuis des dizaines d'années et star de publicité pour les bonbons de la marque HARIBO

¹⁰³ C'est l'époque où de nombreux artistes se mobilisent contre la famine en Ethiopie.

En 1985 Coluche fonde l'association nationale (loi de 1901), « Les Restaurants du Cœur – Relais du Cœur », dit « Les Restos du Cœur ». Sa célébrité et son engagement public jouent en sa faveur. Déjà pendant l'hiver 1985 - 1986 Coluche réussit à mobiliser plus de 5.000 bénévoles qui distribuent pour cette première action 8,5 millions de repas. Plus tard Coluche demande à son ami, Jean-Jacques Goldman, d'écrire une chanson, « un tube »¹⁰⁴, pour les Restos du Cœur et c'est avec cette initiative et cette chanson que Coluche crée le premier groupe des Enfoirés : Jean-Jacques Goldman, Catherine Deneuve, Yves Montand, Nathalie Baye, Michel Platini et Michel Drucker.

L'association s'est tellement développée pendant ces dernières 20 années qu'elle est aujourd'hui répartie dans toute la France.

Les Restos du Cœur ont une organisation décentralisée. Le siège social et par là même l'association nationale est à Paris. Dix antennes nationales sont réparties partout dans la France métropolitaine qui gèrent au total 113 associations départementales. Ces 113 associations dirigent plus de 1.900 centres.

L'association nationale / Le siège

Le siège se réunit au moins une fois par an au cours de l'assemblée générale. Celle-ci valide les comptes, le rapport moral et vote le nouveau conseil d'administration qui est chargé d'établir la politique des Restos du Cœur.

L'association nationale centralise certaines activités dont le résultat financier est distribué à toutes les associations départementales. Elle se charge des achats en gros et de l'approvisionnement, de l'appui technique et de l'aide financière, de la formation des bénévoles, d'un bon fonctionnement de tous les sites et d'une bonne cohérence des différentes actions menées. Par ailleurs le siège dirige la communication générale des Restos, la collecte des fonds et l'autorisation des manifestations réalisées. Ces points seront développés dans la partie « Le marketing des Restos du Cœur ».

Les antennes nationales

Les dix antennes nationales agissent surtout en tant qu'intermédiaires :

¹⁰⁴ Les paroles de cette chanson peuvent être lues dans l'annexe

Elles assurent la relation entre l'association nationale et les associations départementales et coordonnent la communication et la cohérence des actions.

Les associations départementales

D'un point de vue strictement juridique chaque association départementale est autonome. Le lien avec l'association nationale se fait grâce à un contrat d'agrément qui donne à l'association départementale le droit d'utiliser le nom « Restos du Cœur » et le logo. En contrepartie, l'association indépendante s'engage à respecter les consignes et objectifs de la centrale. Les associations départementales organisent les centres locaux, les aides alimentaires, les aides individuelles, les aides d'insertion etc. Elles font fonctionner les Restos du Cœur au quotidien et réalisent le travail sur le terrain. Cette autonomie juridique apparaît particulièrement lors de la constitution de l'assemblée générale : Ce sont les bénévoles du département qui élisent le conseil d'administration, le bureau et le président. Ainsi les responsables des Restos du Cœur des associations départementales constituent la majorité de l'assemblée générale nationale.

2. 2. Les moyens du Restos du Cœur

Les ressources des Restos du Cœur sont nombreuses. La figure suivante indique la répartition des 90.452.000 Euros obtenus durant la campagne 2003-2004 pour le fonctionnement et le travail de l'association. 41 %, soit presque 38 millions d'Euros, des ressources proviennent de dons et legs ; plus de 35 % résultent de subventions de l'Union Européenne (la République Française ne subventionne plus les Restos du Cœur) et d'autres organisations. Enfin 17,73 % peuvent être collectés grâce aux Enfoirées et à leur musique. Les derniers 4,65 % proviennent des produits divers et des produits financiers.

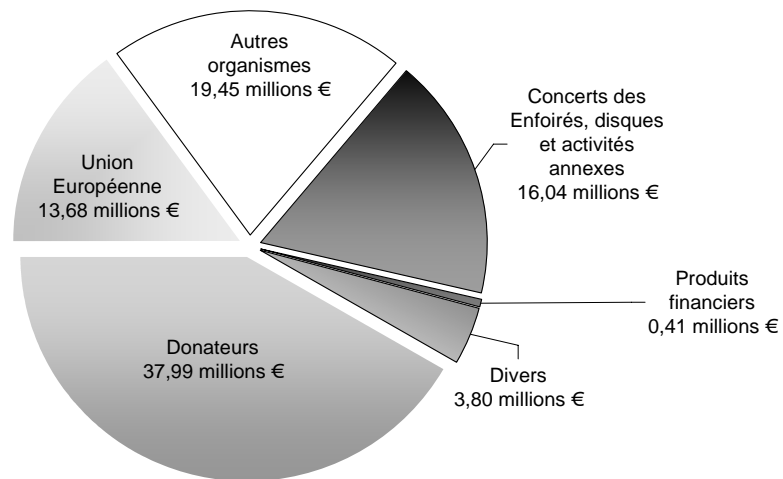


Figure 10 : Répartition des ressources financières 2003 – 2004 des Restos du Cœur

Près de 80 % des ressources, soit plus de 71 millions d'Euros, servent directement la cause de l'association : Ils sont distribués sur le terrain aux personnes qui ont faim, qui sont désespérées, sans abri ou qui ont tout simplement besoin des Restos du Cœur. Environ 10 % sont dépensés pour les frais généraux et 6,71 % sont épargnés dans un fond de prévoyance. Même si les chanteurs des Enfoirées renoncent à leurs droits d'auteurs, la commercialisation des CD et DVD ainsi que les concerts représentent une charge financière de 3,8 millions d'Euros, soit plus de 4 % des ressources de l'association. Enfin environ 443 milliers d'Euros, soit moins de 0,5 % des ressources, servent à la formation des bénévoles.

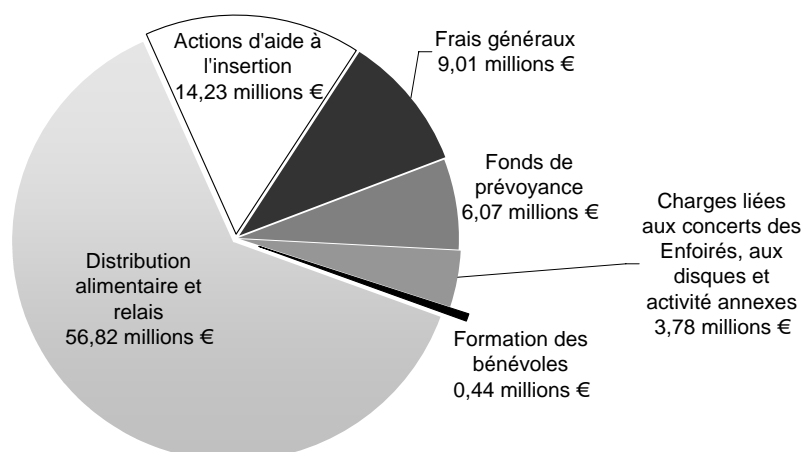


Figure 11 : L'utilisation des ressources 2003 – 2004 des Restos du Cœur

Environ 43.000 bénévoles sont actifs dans toute la France pour les Restos du Coeur. Ils travaillent sans contrepartie financière et font épargner de ce

fait des millions d'Euros à l'association. Tous ces bénévoles aident plus de 650.000 personnes au quotidien et ont distribué lors de la dernière année plus de 66 millions de repas.

« Les Enfoirés »

La première bande des Enfoirés s'est formée avec Coluche en 1986. Ils se font connaître dans les médias et obtiennent un large soutien pour les Restos. Lorsque Coluche meurt en juin 1986, l'histoire des Enfoirés ne s'arrête pas, au contraire, les artistes se retrouvent sur les plateaux-télé et en 1989 une première tournée des Enfoirés est organisée : Jean Jacques Goldman, Johnny Hallyday, Eddy Mitchell, Véronique Sanson et Michel Sardou reversent tous les bénéfices de cette première tournée aux Restos du Cœur. Il faudra toutefois encore trois ans pour organiser ces concerts d'une manière régulière. Depuis 1992 les Enfoirés chantent tous les ans pour les Restos et le groupe de chanteurs et d'amis s'agrandit chaque année. Aujourd'hui les recettes perçues (grâce aux concerts, ventes de CD et DVD) financent presque 20 % des Restos du Cœur. Le soutien des nombreux artistes se caractérise aussi par l'abandon des droits sur les titres au profit de l'association.

Ce groupement d'artistes pour le soutien d'une seule association est unique au monde.

2. 3. Les actions du Restos du Cœur

2. 3. 1. L'aide alimentaire

En 1985 l'engagement de Coluche concerne surtout l'aide alimentaire. Les démunis ont alors accès à des repas gratuits, des **distributions de denrées** et des produits quotidiens (par exemple : savon, dentifrice, lait, huile etc.). Depuis 1999 les Restos du Cœur proposent aux bénéficiaires un choix de denrées, ce qui leur permet de « faire leurs courses » comme tout un chacun et de ne pas avoir le sentiment de « mendier » un repas.

Depuis 1993, les Restos offrent des aides aux futurs parents et aux parents pour leurs bébés : Ces « **Restos Bébés du Cœur** » distribuent de la nourriture, des couches et vêtements pour des bébés âgés de sept jours à 18 mois.

Les **repas chauds** sont disponibles pour les plus démunis. Dans les ag-

glomérations les Restos parcourent les rues avec des camions ou des « bus du cœur » pour atteindre les sans abris. «La Maraude », une fourgonnette, circule à Paris et Nantes dans la nuit pour aider ceux qui n'ont plus la force de se déplacer.

L'approvisionnement local se fait par la récupération d'invendus, les dons de producteurs etc. Cette démarche permet de proposer également des fruits et légumes frais. Les denrées proviennent des achats en gros du siège et des dons par le programme européen d'aide aux plus démunis.¹⁰⁵ En raison des ressources restreintes, l'association privilégie les moments difficiles de l'année, de ce fait 90 % des bénéficiaires profitent des aides alimentaires durant la période de début décembre à fin mars.

2. 3. 2. Le soutien à la personne

Comme la chanson des Restos l'indique, l'association essaye d'aider quelques heures¹⁰⁶ et parfois arrive même à changer la vie à long terme. Si le bénéficiaire le souhaite, les bénévoles peuvent écouter, échanger des solutions, orienter ou soutenir. Les bénévoles, soutenus par des professionnels, donnent des « **petits coups de pouce** », comme l'écrit l'association. Ils aident les démunis à entreprendre des démarches administratives, médicales, juridiques ou autres. En collaboration avec des autres organisations, elles proposent dans certains centres des ateliers de CLE (Communication, Lecture, Ecriture), d'initiation d'informatique et des micro-ateliers de couture, cuisine ou bricolage. Des médecins ou des infirmières surveillent la santé et garantissent les premiers soins.

L'association propose depuis l'année 2003 une nouvelle aide destinée surtout aux familles. Elle permet de partir pour quelques jours en **vacances** au bord de la mer, en montagne ou à la campagne. Peuvent en bénéficier les familles qui ne sont encore jamais parties en vacances ou dont le dernier séjour remonte à plusieurs années. L'association organise tout le séjour en collaboration avec les futurs vacanciers.

Diverses activités culturelles (sorties théâtre, cinémas, musées etc.), spor-

¹⁰⁵ La Croix Rouge, le Secours populaire, la Banque alimentaire profitent également de ce programme qui s'arrête à la fin de l'année 2005. (Voir Le Ridant – 2005)

¹⁰⁶ Voir la Chanson des Restos de Jean-Jacques Goldman – ligne 18 – également dans l'annexe

tives et de loisirs viennent compléter cette offre.

Toutes ces activités régulières permettent de créer des liens entre l'association, les familles et les bénéficiaires, favorisent les rapports amicaux et ouvrent surtout une porte vers un autre univers qui n'est pas marqué de solitude.

2. 3. 3. L'aide au logement

Pour sortir de l'isolement et reprendre une vie « normale », l'homme a besoin d'un toit ; un chez-soi. Ici aussi l'aide commence bien avant que l'objectif soit atteint. Une quinzaine de **centres d'hébergement d'urgence** permettent aux sans-abri de passer une nuit ou même un mois dans un lit. A Paris la « Péniche du Cœur » offre chaque soir 70 lits, de la convivialité et de l'humanité.

Ces lieux de vie reçoivent des « cassés de la vie » pendant tout le temps nécessaire pour se reconstruire. Un de ces lieux très particulier est la ferme pédagogique « Vogue la galère » qui abrite non seulement les « cassés de la vie », une dizaine d'accompagnateurs mais aussi des animaux. Le but est de réapprendre à vivre en collectivité, respecter des horaires fixes et accomplir des tâches comme l'élevage, la culture etc.

Une équipe de bénévoles et de professionnels encadre les locataires des **résidences sociales**. Ces immeubles avec une dizaine de logements (du studio jusqu'au F5 avec équipements collectifs) abritent des personnes en difficulté. Elles sont dans des situations sociales et / ou économiques pénibles à vivre et profitent de cette aide pendant quelques mois ou même deux ans.

L'obtention d'un **accès à une location stable** est soutenue par l'association de diverses manières : Une des pratiques les plus souvent utilisées est l'aide financière (dépôt de garantie, premier loyer, frais d'agence) mais l'association pratique aussi une forme d'aide en louant à son nom des appartements qui seront sous-loués aux bénéficiaires. Toutefois l'association gère des partenariats avec d'autres associations ou organismes spécialisés et signe aussi des accords nationaux avec des entrepri-

ses ¹⁰⁷ afin d'obtenir la priorité des demandes adressés et suivies par les Restos du Cœur.

2. 3. 4. L'insertion dans le monde du travail

L'aide alimentaire permet d'aider les personnes à court terme. Toutefois à long terme, il faut leur donner la possibilité de vivre sans aide, d'une manière autonome. La première mise en place de ces aides d'insertion pour un emploi a eu lieu en 1989 avec les « **Ateliers du Cœur** ». Aujourd'hui environ 80 ateliers sur toute la France réalisent des aides à l'emploi. Les trois catégories d'ateliers regroupent des activités liées à la vie quotidienne (cuisine, couture,...), des activités faciles à organiser (réparation de vélos, fabrication d'abris de jardin...) et des activités importantes à gros budget. Celles-ci engagent les bénéficiaires en tant que salariés en contrat d'aides et les fait travailler avec des outils professionnels dans des menuiseries, imprimeries etc. Les travaux accomplis par les ateliers sont utilisés par les bénéficiaires eux-mêmes mais aussi par l'association, les services publics et les collectivités locales.

Depuis 1991 les **Jardins du Cœur** cultivent des fruits, légumes et fleurs et exploitent des ruches. Les récoltes d'un jardin sont distribuées dans les centres et permettent ainsi d'approvisionner les repas avec des légumes frais pendant presque 100 jours. Les cultivateurs réapprennent les contraintes et plaisirs du travail, sans subir la pression des objectifs d'une entreprise à but lucratif. Cette activité est doublement positive car non seulement les cultivateurs sont fiers de travailler dans ces jardins où ils ont un sentiment d'utilité sociale mais surtout ils deviennent participants des Restos et non plus simple bénéficiaire.

L'association aide aussi ceux qui sont déjà à la recherche d'un emploi. Le **soutien à la recherche d'emploi** se fait par des encouragements et de la motivation. Le chômeur est accompagné pendant tout le processus de la recherche d'emploi et profite du savoir-faire de l'association.

Pendant les sept dernières années presque mille personnes par an ont pu acquérir une expérience professionnelle. Plus de la moitié d'entre eux ont

¹⁰⁷ Ainsi signé en 2002 avec Sonacotra (service au logement social)

signé un CES ou un CEC¹⁰⁸ qui leur donne six mois pour s'adapter au marché du travail. Finalement presque 25 % des contractants signent un contrat à long terme et 25 % prolongent les contrats avec les associations ou commencent une formation professionnelle.

Récapitulatif des actions des Restos du Cœur :

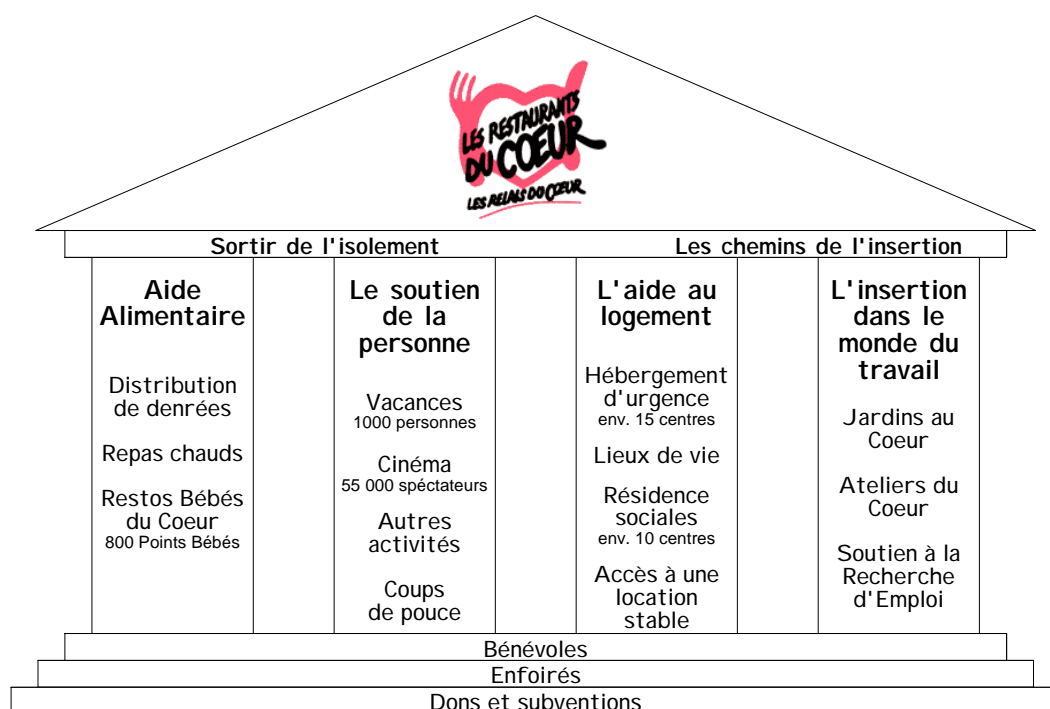


Figure 12 : Les actions des Restos du Cœur ¹⁰⁹

2. 4. Le marketing des Restos du Cœur

L'assistante communication des Restos du Cœur, Carole, a fourni lors d'un entretien téléphonique le 18 mai 2005 des informations internes sur le sujet traité. L'analyse marketing des Restos du Cœur ci-après résulte donc principalement de l'étude des publications de l'association, des articles de journalistes indépendants et de l'entretien téléphonique.

La forte décentralisation des sites et des actions de l'association force le siège des Restos du Cœur à regrouper certains services administratifs. Les services « communication » et « appel aux dons et mailing » sont implantés au siège à Paris et sont l'objet de l'analyse suivante. Cette structure interne ne prévoit donc pas de service marketing.

¹⁰⁸ Contrat Emploi Solidarité ou Contrat Emploi Consolidé

¹⁰⁹ Propre adaptation

2. 4. 1. « Coluche » et « les Enfoirés »

Déjà en décembre 1985 lorsque l'association a été fondée, elle bénéficiait d'une assez grande notoriété. Le fait que Coluche, une grande célébrité de l'époque, ait fondé l'association a déjà largement contribué à son lancement médiatique. Au cours des mois suivants il communique et soutient l'association dans ses émissions sur Europe 1 « *Y'en aura pour tout le monde* » et Canal + « *COLUCHE 1-FAUX* ». Le 26 janvier 1986 il anime même durant toute une après midi une émission sur la 1ère chaîne et obtient ainsi plus de 26 millions de Francs pour l'association. Cette émission constitue sans doute une première aux actions de collecte par le biais de la télévision, telles que téléthon ou autres.

Coluche meurt le 19 juin 1986 d'un accident de route mais ses nombreux « potes », comme il disait, et sa femme, Véronique Colucci, ont pris la relève de son œuvre. L'équipe de base qui organise les spectacles des Enfoirés chaque année est constituée par Veronique Colucci, Jean-Jacques Goldmann et quelques autres artistes. Leurs carnets d'adresses et ceux de leurs amis leur permettent chaque année de réunir des artistes célèbres prêts à soutenir l'action des Restos. Ainsi les amis de Coluche continuent à communiquer les objectifs et l'importance de l'association et lui assurent des recettes grâce aux bénéfices obtenus par les nombreux concerts et la vente des CD et DVD. Lors du concert 2005 à Paris, il y avait plus de 40 artistes français connus sur scène, que ce soit de « vieilles » vedettes du cinéma et de la chanson française ou les têtes d'affiche de l'actualité, des comédiens et des sportifs, ils étaient tous là.

Le concert des Enfoirés est également transmis en direct à la télévision et se situe depuis plusieurs années parmi les meilleures audiences de l'année. La transmission en direct sur TF1 du concert des Enfoirés 2004 a représenté la 17ème meilleure audience de l'année avec plus de onze millions de téléspectateurs.¹¹⁰

Le CD des Enfoirés 2005 « Le train des Enfoirés » a déjà été vendu à plus de 600.000 exemplaires et le DVD plus de 316.000.¹¹¹ Cela représente une

¹¹⁰ Barbotin, Landré, Neumann et Syfuss-Arnaud – 2005 – p. 38

¹¹¹ Voir auteur inconnu - 2005 (c)

recette qui assurera 16.488.000 repas car chaque CD ou DVD acheté équivaut à 18 repas pour l'association. Ceci est bien sûr communiqué sur scène par les artistes lors des concerts et des émissions à la télé. Ce message précis et simple est très important car les artistes invitent à acheter la musique pour aider les plus démunis et à ne pas la télécharger sur Internet.

Les Enfoirés et leur musique ne rapportent à l'association qu'environ 20 % des ressources mais c'est certainement cette popularité et le grand soutien des artistes qui rendent l'association si connue et tant aimée par les citoyens français.

Même si les Enfoirés font maintenant vivre l'association, l'esprit de Coluche reste présent au sein du Restos du Cœur. Des affiches avec sa photo, sa signature et ses paroles couvrent les publications de l'association et sont un signe de reconnaissance et de remerciement. La femme de Coluche a su garder l'esprit « Coluche » dans l'association mais c'est aussi grâce à sa force de caractère que son esprit continue à vivre dans l'association. Véronique Colucci a toujours poursuivi le travail de l'association ; elle était présidente de 1998 à 2002 et continue son travail de communication au bénéfice de l'association.



on compte sur vous.

Coluche

Figure 13 : Coluche : « On compte sur vous. »

2. 4. 2. Communication de transparence

Comme de nombreuses associations, les Restos du Cœur ont aussi eu des problèmes d'abus de biens sociaux. De 1987 à 1999 Roger Petit, président

départemental des Restos du Cœur de la Haute Savoie, a détourné les fonds de l'association. Lors de son procès, le total des détournements a été estimé de 762.245 à 1,22 millions d'Euros. En 2002 Roger Petit est condamné à deux ans de prison, dont six mois avec sursis, et au remboursement des détournements.¹¹²

Cette poursuite en justice a non seulement mis à jour des abus mais aussi des problèmes au sein de l'association. L'absence d'un système de contrôle était voulu par l'association qui souhaitait responsabiliser les bénévoles ainsi que l'a expliqué Véronique Colucci: « *Nous voulons surtout organiser un autocontrôle par les bénévoles.* ».¹¹³

Cette triste découverte a été une leçon pour les Restos du Cœur. Ils ont commencé à modifier l'organisation interne et ont professionnalisé les services de comptabilité et d'approvisionnement.

Durant l'année 2003, la Cour des Comptes a enquêté sur le fonctionnement des Restos du Cœur entre 1998 et 2001. Le rapport rendu publique en octobre 2003 est très favorable pour l'association. Il révèle d'excellents taux de frais d'appel à la générosité publique et des frais de fonctionnement qui sont, avec respectivement 2,9 % et 5,7 % des dépenses globales, inférieurs à ceux des organisations similaires. « *La Cour constate pour sa part que l'emploi des fonds collectés auprès du public est conforme, pour l'essentiel, aux objectifs poursuivis par les appels à sa générosité.* »¹¹⁴

L'association a donc résisté aux nouveaux soupçons de détournement et est même devenue un précurseur et un exemple pour d'autres associations. Pour renforcer cet aspect, l'association est membre fondateur du Comité de la Charte de Déontologie des Organisations Sociales et Humanitaires et se fait contrôler volontairement et annuellement par ce comité. Indépendamment de ce contrôle, deux réseaux libres de commissaires aux comptes agréent également chaque année les comptes.

Ce grand travail de vérification et de traçabilité des comptes rend l'association totalement transparente et crédible. Ces rapports et les comp-

¹¹² Voir auteur inconnu – 2002

¹¹³ Voir auteur inconnu – 2002

¹¹⁴ Auteur inconnu – 2004 (a) – p. 27

tes d'emplois de ses ressources sont toujours publics. Le bilan est téléchargeable sur www.restosducoeur.org.

L'association a également des règles strictes pour la collecte de fonds afin d'éviter des abus de confiance des donateurs.

« Les Restos du Cœur interdisent toute quête ou vente d'objet à leur profit sur la voie publique ou à domicile.

Afin de garantir la continuité de l'éthique et de l'image des Restos, il est interdit à toute personne ou association ou société étrangère aux Restos :

- L'utilisation d'urnes, tirelires ou procédés similaires destinés à recueillir des fonds

- Les mailings de prospection financière

- Les opérations commercialisées n'ayant pas eu l'agrément écrit des Restos du Cœur

- Les utilisations non autorisées au nom des Restos du Cœur, du logo et de la photo de Coluche

- La vente de « produits dérivés » (badges, affiches, autocollants....) »¹¹⁵

Ces interdictions montrent bien la volonté morale de l'association d'éviter que les donateurs deviennent des victimes d'abus de bien sociaux ou d'escroqueries. En outre les donateurs sont invités aux dons seulement avec un mailing vers le mois d'octobre et une relance au mois de décembre. Les fichiers donateurs ne sont pas vendus aux autres associations.

L'étude de l'association et des actions menées laisse apparaître des partenariats avec des entreprises mais il n'a pas été impossible de trouver ces partenaires. Seul un article publié dans « Le monde » le 02/02/1997 évoque un don de 10.000 paires de chaussures de la société « Doc Martens ». Ces chaussures produites en contrefaçon ont été distribuées aux associations caritatives au lieu d'être détruites. Lors de l'entretien téléphonique, l'assistante communication a souligné que les partenariats restent toujours anonymes et que le contrat de partenariat ne prévoit pour l'entreprise qu'une communication interne. Les Restos du Cœur refusent de vendre leur nom et logo pour éviter un détournement de l'image de marque des

¹¹⁵ Auteur inconnu – 2004 (b) – p. 29 et auteur inconnu – 2004 (a) – p. 23

Restos à des fins publicitaires. Par ailleurs, elle ne veut pas utiliser sa marque et son logo pour établir un véritable merchandising qui ne serait pas compatible avec les objectifs de l'association.

2. 4. 3. Lobbying

Déjà au cours des premiers mois de son fonctionnement, l'association remarque que se sont les plus petits donateurs qui font les plus grands dons mais ces donateurs ne bénéficient pas de déduction d'impôt. Coluche propose alors un texte de loi pour changer cette situation, qui sera voté à l'unanimité en 1988. Cette loi porte le nom de « loi Coluche » et montre ainsi son importance pour l'association.¹¹⁶

En août 2003 cette loi, qui ne s'appliquait qu'à des œuvres caritatives, change et devient applicable à tous les domaines (sportif, culturels etc.). Cette ouverture fait perdre l'esprit caritatif de cette « loi Coluche » et les Restos du Cœur se mobilise afin d'amender la nouvelle loi. Ils contactent chaque parlementaire afin d'expliquer la nécessité de cette loi et son intérêt pour les Restos du Cœur. L'initiative a du succès, puisque la loi Coluche II est ratifiée en décembre 2003 et fixe à 66 % la déductibilité fiscale des dons pour le secteur caritatif.

L'année suivante, l'Assemblée Nationale modifie encore une fois cette loi. Actuellement les dons sont déductibles d'impôt pour 75 % jusqu'à un plafond de 470 Euros. Pour les Restos du Cœur ces avantages fiscaux sont très importants car l'association vit surtout des petits donateurs et se mobilisent pour l'application de ces lois.

Toutefois l'association utilise aussi d'autres moyens pour manifester son mécontentement et pour essayer d'influencer la politique. Olivier Berthe, président des Restos, n'a pas hésité à écrire une lettre ouverte à Jacques Chirac, président de la République Française, pour lui rappeler les inquiétudes des plus démunis.

¹¹⁶ Colucci – 1988 – « PAUVRETÉ Loi Coluche: enfin! »

3. Enseignements de ces deux cas d'étude

3.1. Les points communs

Les deux cas étudiés présentent de nombreux points communs. Tout d'abord les deux associations ont la forme juridique des associations à but non lucratif. Elles travaillent dans le secteur caritatif mais ne sont présentes que sur le marché national : Aktion Mensch travaille en Allemagne et les Restos du Cœur en France. Leur présence permet de compléter le travail social de l'état. Elles repèrent les défaillances du système social et interviennent pour les combler.



Les deux associations ont également profité de liens directs avec les moyens de communication de grand public. Aktion Mensch est toujours présent sur ZDF et les Restos du Cœur ont eu un grand soutien médiatique grâce à Coluche.

Elles utilisent toutes deux un mix de communication (composant du marketing mix) pour transmettre les objectifs et actions de l'association : célébrités, lobbying par exemple. La communication devient ainsi le moyen d'identification de l'association.

Elles font toutes deux appel à la solidarité dans leur slogan de collecte de fonds : « *das (WIR) gewinnt* » allemand (*le « nous » est gagnant*) et le « *on compte sur vous* » font appel aux mêmes sentiments d'adhésion.

3.2. Les différences

L'étude de cas montre surtout de grandes différences dans l'approche et dans la mise en place du marketing. Le tableau suivant regroupe les caractéristiques essentielles des associations traitées et montre les différences dans leur stratégie et développement marketing.

		
Création	1964 – en Allemagne Personnalité juridique	1986 – en France Personnes physiques
Employés	210 employés	XX employés et 40.000 bénévoles

Ressources	~ 400 millions Euros	~ 90 millions Euros
Financement	~ 95 % loterie sociale ~ 5 % dons	~ 40 % dons, ~ 20 % Enfoirés, ~ 20 % Union Européenne, ~ 20 % autres organisations
Emploi des ressources	pas communiqué publiquement	Transparence et publication Membre du Comité de Déontologie
Actions	Aide financière aux associations pour handicapés, jeunes et personnes défavorisées, sensibilisation	Aide alimentaire, soutien individuel et familial, aide au logement, insertion au monde du travail
Dépendance publique	Accord annuel de l'état pour la loterie	Subventions européennes annuelles
Contact bénéficiaire final	Intermédiaire	Contact direct
Communication	Spots et affiches de sensibilisation Spots publicitaires pour la loterie	Pas de publicité directe mais par le biais et pour les « Enfoirés » (gratuite) Lobbying
Médias utilisés	Cinéma, télévision, radio, affiches, presse écrite, mailings etc.	Télévision, presse écrite, mailings etc.
Recours aux célébrités	Gottschalk, Westernhagen Avec contrat publicitaire	« Les Enfoirés » Artistes gratuits et dons des droits d'auteurs et de titres
Message	Incite au jeu Incite à la réflexion	Incite au don et au bénévolat
Partenariats	Oui, connus	Oui mais anonymes
Culture	Esprit d'entreprise	Esprit d'association et incitation à l'initiative
Stratégie	Marketing et communication	Communication

Tableau 5 : Les différences du travail marketing

Pour bien comprendre les différentes démarches des associations, il importe d'avoir présent à l'esprit, qu'Aktion Mensch a été créée par des personnes juridiques. L'association ne résulte pas d'une initiative d'un certain nombre de personnes tel que cela est le cas pour les Restos du Cœur. Dès le début Aktion Mensch était une organisation professionnalisée, elle n'a jamais eu de bénévoles.

Financement

Contrairement aux Restos du Cœur, Aktion Mensch s'est toujours financée par les différents billets de sa loterie sociale. Les Restos ont trouvé durant ces dernières années différentes sources de financement. Le début de l'association a été financé par des dons, puis ils ont pu acquérir des subventions nationales, européennes et / ou d'autres organisations ; dès 1989, la commercialisation des Enfoirés augmente le budget annuel. Cette diversification de financement chez les Restos du Cœur est la preuve de l'initiative personnelle des membres pour augmenter le budget et ainsi l'ampleur de l'aide sociale. La notoriété d'Aktion Mensch prouve que le moyen de financement est accepté et soutenu par la population allemande et fonctionne à long terme.

Toutefois ces deux formes de financement entraînent une certaine dépendance publique : Aktion Mensch dépend de l'autorisation annuelle de l'état pour sa loterie sociale qui est vitale pour l'association et le budget des Restos du Cœur dépend en grande partie des subventions publiques. Une diminution des lignes de subventions enlèverait à l'association des moyens d'opérations sociales.

Contact avec le bénéficiaire final

La motivation des nombreux bénévoles et des employés au siège des Restos du Cœur repose sur l'autosatisfaction. Cette autosatisfaction résulte du contact direct avec le bénéficiaire final. Le bénévole voit tout de suite à quoi sert son aide et crée un lien social avec celui-ci et l'association. C'est ce contact direct qui permet d'agir sur le terrain et de trouver des actions pertinentes. Aktion Mensch n'est par contre qu'un intermédiaire entre les associations caritatives et le bénéficiaire final. Il subventionne les actions des associations et ne voit pratiquement jamais le bénéficiaire final. A long terme un détachement du travail social est inévitable. Afin d'éviter un détachement radical de l'association avec son but caritatif, elle a intégré des nouvelles actions dans son statut associatif. La sensibilisation et le travail en faveur des jeunes est aussi un moyen d'accéder directement au bénéficiaire.

Outils de communication

Il y a également des différences marquantes dans la mise en place de la communication de l'association. Aktion Mensch met en place de véritables campagnes publicitaires pour la loterie mais aussi pour la sensibilisation et les aides financières (notamment pour le projet d'aides aux jeunes « 5000xZukunft »). Toutes ces campagnes sont préparées, organisées et mises en place d'une manière tout à fait professionnelle en faisant appel à des agences spécialisées. Les outils marketing sont utilisés à 100 % et les supports médiatiques sont totalement couverts. Aktion Mensch utilise même des célébrités allemandes pour la publicité mais contrairement aux Restos du Cœur, Aktion Mensch établit des contrats publicitaires et verse des honoraires.

Les Restos du Cœur ne misent pas sur la publicité professionnelle. Ils communiquent surtout par le biais des « Enfoirés » qui se mobilisent gratuitement et avec authenticité (vérifiée par l'association) pour les Restos du Cœur.

En conséquence l'association française ne vend pas son logo aux sociétés et entreprises lucratives qui veulent s'acheter une bonne image grâce à un partenariat avec les fameux Restos du Cœur. Aktion Mensch accepte les coopérations et les partenariats avec de grandes entreprises tout en veillant à l'honnêteté du partenariat.

Messages

On peut considérer qu'Aktion Mensch incite indirectement au jeu, même si le slogan appelle à la solidarité. Certes le travail de sensibilisation réveille les gens et leur donne des sujets de réflexion qui à long terme font évoluer les esprits mais la consommation d'un jeu pour faire du bien est, d'un point de vue strictement moral, contradictoire. Les Restos du Cœur évite cette contradiction. Toutes les actions et messages invitent à une participation active. Les paroles de la chanson des restos du cœur autant que la phrase de Coluche « *On compte sur vous.* » invite à participer. Chaque fois qu'une invitation au don est lancée, l'invitation pressante d'aider en tant que bénévole vient la compléter. Cette stratégie semble être efficace puisque plus de 40.000 bénévoles offrent leur temps qui, lui, n'est pas déductible des impôts !

Culture d'entreprise et stratégie

On peut résumer ces deux études de cas en analysant également la culture d'entreprise : Aktion Mensch présente deux aspects et de ce fait deux stratégies. Il y a d'un côté l'entreprise avec sa loterie qui doit générer des bénéfices et de l'autre côté l'association qui distribue cet argent et sensibilise la population. Ces deux stratégies parallèles sont marquées par la présence plus ou moins marquée du logo : La publicité pour la loterie et l'aide financière travaillent toujours en mettant le logo d'Aktion Mensch en avant; la sensibilisation en contre partie se focalise sur la réflexion pour ne laisser apparaître qu'un logo très décent jusqu'à être quasi indécélable. La culture de cette association, tant par sa structure et que par sa façon de travailler, correspond à une entreprise classique avec l'objectif d'un maximum de bénéfices sans bien sûr perdre de vue son caractère de mission caritative.

L'association de Coluche a par contre conservé son esprit associatif. Elle est marquée par l'initiative des bénévoles et vit par ses nombreux bénévoles. Elle n'a jamais utilisé son logo pour des actions commerciales excepté pour les Enfoirés et n'envisage pas de changement de politique, même si les ressources publiques venaient à diminuer.

Ces différentes observations et l'analyse des stratégies mises en place nous conduisent à une conclusion frappante : Aktion Mensch applique une stratégie de marketing pour la loterie et une stratégie de communication pour la sensibilisation et le subventionnement alors que les Restos du Cœur appliquent uniquement une stratégie de communication qui repose sur la transparence.

Ces deux stratégies sont couronnées de succès, il ne semble donc pas nécessaire d'appliquer une stratégie de marketing pour obtenir de bons résultats. Ces deux associations ont et appliquent une stratégie concluante qui correspond à leur histoire et à leur structure. Les Restos du Cœur ne vendent pas de produit. Ils représentent une idée, l'idée d'un monde meilleur. Leur communication doit permettre de concrétiser cette conviction. De ce fait une stratégie de communication est optimale. Aktion Mensch se finance par contre, par la vente d'un produit (la loterie) et utilise les techniques de ventes traditionnelles et professionnelles de marketing afin d'optimiser la vente de ses produits et ainsi mettre en place une aide active.

E Conclusion

Ce mémoire répond sans doute aux questions évoquées dans la première partie mais son développement en pose aussi des nouvelles.

Il a été démontré pourquoi les associations ont eu recours aux techniques du marketing et comment ces outils classiques ont été adaptés aux besoins associatifs afin d'en optimiser les effets. Par ailleurs, ce mémoire a montré les dangers et limites de l'application du marketing notamment d'un point de vue moral : Les associations caritatives vivent des bénévoles et des dons et l'utilisation des moyens marketing est un sentier étroit. Cependant le consommateur semble peu concerné par la stratégie marketing mise en place.

Karl Josef Mittler, directeur marketing d'Aktion Mensch, considère que l'association accomplit un travail plus efficace que des nombreuses entreprises à but lucratif. La volonté de décision des collaborateurs ainsi que leur courage et leurs visions font évaluer l'association de jour en jour. Le recours au marketing n'est dans ce contexte qu'un pas logique. Les associations sont aussi obligées de « *savoir aujourd'hui, ce que le client veut demain* » et le fait de ne pas être indépendant financièrement ne facilite pas la tâche. Le marketing vise donc à obtenir une indépendance financière qui permet une action autonome en accord avec les missions de l'association.

Toutefois il est vrai qu'une application à 100 % des composantes marketing exige non seulement un travail intensif mais est aussi très onéreux. De nombreuses petites associations ne peuvent pas accéder au marketing « professionnel » car leur taille et leurs moyens de financement ne le leur permettent pas. Ces associations appliquent alors des dispositifs marketing utilisés couramment sans étude et connaissance réelle du marché et ne se différencient ainsi pas des petites et moyennes entreprises à but lucratif.

L'étude du Restos du Cœur a bien illustré que pour les grandes associations caritatives une stratégie de marketing n'est pas une obligation. La spécialisation sur l'outil du marketing mix : « communication » a fait largement ses preuves.

Selon Carole, l'assistante communication des Restos du Cœur, le marketing ne peut s'appliquer que s'il n'exige pas une augmentation importante des frais de fonctionnement. C'est pourquoi les Restos du Cœur appliquent une pure stratégie de communication, qui leur paraît moins onéreuse et plus adaptée à leurs objectifs.

Ces conclusions se sont avérées surprenantes mais aussi intéressantes. En effet, en tant qu'étudiante de marketing d'une université allemande, cet aspect s'est révélé d'autant plus intéressant que la communication en tant que stratégie n'est pas enseignée en Allemagne. Il n'y a pas de cursus de communication et les entreprises n'ont également pas de service de communication au sens français du terme. Cette étude a donc contrarié mon préjugé initial : Les associations n'utilisent pas uniquement le marketing classique ! Pour les associations caritatives, la question ne se résume pas à l'alternative marketing ou communication mais au choix d'une stratégie cohérente.

De ce fait de nouvelles questions se posent : Est-ce que la communication est un outil plus adapté aux associations et de ce fait plus efficace ? Les coûts initiaux sont-ils moins élevés qu'avec une stratégie traditionnelle de marketing ? Quels sont les déterminants pour l'élaboration d'une stratégie de marketing ou de communication ? Et enfin comment trouve-t-on la bonne stratégie adaptée à ses besoins ?

Ces questions ne trouveront pas de réponse dans ce mémoire mais entraînent toutefois une conclusion inattendue : Les associations caritatives peuvent réussir sans stratégie de marketing mais certainement pas sans une communication adéquate qui relaie les raisons d'être, les objectifs, les missions et donc l'identité de l'association. Les biens et les produits ne se vendraient pas si bien, si les consommateurs, les bénévoles et les donateurs ne savaient pas que grâce à leurs dons ils soutiennent tel ou tel objectif susceptible d'améliorer la société car même si toutes les associations ne vendent pas de produits ou de biens, elles se financent fondamentalement par la vente d'une idée et du rêve que cette idée développe :

*« Je vais vous parler d'un produit de rêve, il n'a pas de prix établi à l'avance, le client paie ce qu'il veut et ce qu'il peut payer pour ce produit, aucun inventaire n'est requis mais on n'est jamais en rupture de stock ; on obtient un paiement cash à la commande et le crédit n'a pas cours : **Ce produit, c'est le don dans ce qu'il offre comme satisfaction morale...** »*

F. Andrews, Fund Raising. Marketing for Human Need (DMI, Milestone Report, 1976) ¹¹⁷

¹¹⁷ Vaccaro – 1988 – p. 19

BIBLIOGRAPHIE

- Andreasen, Alan R. – 1982** : « *Marketing pour associations* »
Harvard - L'expansion / Automne 1982 (Pages 69 à 76)
- Auteur inconnu - 1997** : « *SOLIDARITE. 10 000 paires de chaussures aux Restos du Cœur* »
Le Monde du 02/02/1997
- Auteur inconnu - 1998** : « *Associations : 800 000 emplois, 9 millions de bénévoles* »
Le Monde du 18/04/1998
- Auteur inconnu - 2002** : « *Prisons ferme pour deux responsables des Restaurants du Cœur* »
Le Monde du 10/03/2002
- Auteur inconnu - 2003** : « *Les Restos du Cœur visés par la Cour des comptes* »
Le Monde du 08/05/2003
- Auteur inconnu - 2004 (a)** : « *Les Restaurants du Cœur 1985 à 2005* »
Paris: Les Restaurants du Cœur
- Auteur inconnu - 2004 (b)** : « *Les Restaurants du Cœur 2002/ 2004* »
Paris: Les Restaurants du Cœur
- Auteur inconnu - 2004 (c)** : « *19e Campagne des Restos du Cœur 2003-2004* »
Paris: Les Restaurants du Cœur
- Auteur inconnu - 2005** : « *20e Campagne des Restos du Cœur 2004-2005* »
Paris: Les Restaurants du Cœur
- Badelt, Christoph; Pomper, Florian - 2002** : « *Handbuch der Nonprofit Organisation* »
3. Auflage - Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft
- Barbotin, Laurent; Landré, Marc; Neumann, Benjamin; Syfuss-Arnaud, Sabine - 2005** : « *ONG Les dessous du business de la solidarité* »
L'Expansion - N° 694 - février 2005 (Pages 33 à 40)
- Birrer, Susanne - 2001** : « *Non-Profit-Sektor im Zugzwang* »
Marketing & Kommunikation, Ausgabe 3-2001
- Bumbacher, Urs - 2003** : « *Problematik der Zielgruppenorientierung bei Absatzleistungen von Nonprofit- Organisationen* »
Die Betriebswirtschaft - N° 63 (2003) 4 (Pages 385 à 400)
- Chirouze, Alexandre; Chirouze, Yves - 2004** : « *Introduction au marketing* »
Editions Foucher - Vanves

- Colucci, Véronique - 1988** : « *PAUVRETÉ Loi Coluche: enfin!* »
Le Monde du 22.10.1988
- Coquidé, Patrick - 1994** : « *Argent du cancer: Hypocrisie à tous les étages* »
L'Expansion n°491 du 19.12.1994 (Pages 25 à)
- Dacheux, Eric - 1998** : « *Associations et communication* »
CNRS Editions - Paris
- Desmet, Pierre - 1996** : « *Intérêt et limites de la vente par catalogue en collecte de fonds* »
Revue française du marketing - N° 159 - 1996/ 4 (Pages 23 à 32)
- Di Sciullo, Jean - 1988** : « *Marketing et Communication des associations* »
Juris-Service - Lyon, Paris
- Fabre, Thierry - 2005** : « *L'argent évaporé de l'aide humanitaire* »
Capital - Avril 2005 (Pages 70 à 74)
- Fenoglio, Jerome; Francillon, Claude - 1998** : « *Après quatorze ans d'existence, les Restos du Cœur vivent une crise d'identité* »
Le Monde du 17/12/1998
- Kotler, Philip - 1978** : « *Marketing für Nonprofit Organisationen* »
Poeschel Verlag GmbH in Stuttgart
- Kotler, Philip; Andreasen, Alan - 1991** : « *Strategic Marketing for nonprofit organizations* »
4. Edition - Prentice Hall - Engelwood cliffs, New Jersey
- Lambertz, Urs Martin; Zirden Heike – 2004** : « *Aktion Mensch 1964-2004* »
Bonn Bad Godesberg: Aktion Mensch
- Mayaux, Francois; Revat, Roert - 1994** : « *Marketing pour associations: gérer et développer un réseau relationnel externe* »
Revue française du marketing - N° 146 - 1994/ 1 (Pages 53 à 65)
- Prouteau, Lionel - 2003** : « *Les Associations entre bénévolat et logique d'entreprise* »
Presses universitaires de Rennes; Rennes
- Purtschert, Robert - 2001** : « *Marketing für Verbände und weitere Nonprofit- Organisationen* »
Bern, Stuttgart, Wien - Haupt
- Rebelle, Bruno; Swiatly, Fabienne - 1999** : « *Libres Associations* »
Desclée de Brouwer - Paris
- Revel, Renaud - 2004** : « *Humanitaire SOS marketing* »
L'Express 13/12/2004 (Pages 140 à 146)
- Vaccaro, Antoine - 1988** : « *Associations caritatives: Le recours aux techniques commerciales* »
Problèmes économiques - N° 2056 - 6 janvier 1988 (Pages 19 à 24)

REPertoire DES SOURCES INTERNET

Auteur inconnu - 2005 (a) : « *Informationen zur Gemeinnützigkeit* »
www.gemeinnuetzigkeit.de/ du 10.05.2005

Auteur inconnu - 2005 (b) : « *Associations reconnues d'utilité public* »
<http://vosdroits.service-public.fr/particuliers/F1131.xhtml> du 10.05.2005

Auteur inconnu - 2005 (c) : « *Les Restos du Coeur, site officiel de l'association* »
www.restosducoeur.org du 03.05.2005

Auteur inconnu - 2005 (d) : « *Aktion Mensch Portal* »
www.aktion-mensch.de du 00.01.1900

Auteur inconnu - 2005 (e) : « *Les différents types d'associations* »
www.fraternet.org/V5/aid/article.php3?id_article=234 du 09.05.2005

Auteur inconnu - 2005 (f) : « *La dissolution d'une association* »
www.fraternet.org/V5/aid/article.php3?id_article=239 du 09.05.2005

Auteur inconnu - 2005 (g) : « *Sonacotra* »
www.sonacotra.fr/index.htm du 29.04.2005

Auteur inconnu - 2005 (h) : « *Partnerships: Product Licensing* »
www.panda.org/about_wwf/how_we_work/businesses/licensing.cfm du 18.05.2005

Bundesministerium für Finanzen - 2005 : « *Einkommensteuergesetz* »
<http://bundesrecht.juris.de/bundesrecht/estg/index.html> du 18.05.2005

Le Ridant, Jean-Pierre - 2005 : « *Conséquences de la réforme de la PAC sur les plans d'aide alimentaire* »
www.assembleenationale.fr/12/cr/2003-2004/20040235.asp du 29.04.2005

République Française – 2005 : « *Code général des impôts* »
<http://www.legifrance.gouv.fr/WAspad/VisuArticleCode;jsessionid=CL916boMZBuQC62CB1XyzjKexHN6a5EGvZ5srH27nNVMrHs20sIF!1104040251!iwsspad6.legifrance.tours.ort.fr!10038!-1!474691328!iwsspad4.legifrance.tours.ort.fr!10038!-1?commun=&code=&h0=CGIMPO00.rcv&h1=1&h3=37> du 18.05.2005

Salamon, Lester M.; Sokolowski, S. Wojciech - 2005 (a) : « *The civil society sector at a glance: Germany, 1995* »
www.jhu.edu/~cnp/pdf/germany.pdf du 10.05.2005

Salamon, Lester M.; Sokolowski, S. Wojciech - 2005 (b) : « *The civil society sector at a glance: France, 1995* »
www.jhu.edu/~cnp/pdf/france.pdf du 10.05.2005

ANNEXES

Table des matières

Loi 1901 Article 1er	72
§21 BGB.....	72
§2 VereinG	72
Le noyau identitaire des associations (de transformation sociale)	72
Le profil du donateur	73
Notes de l'entretien avec Karl Josef Mittler, directeur du marketing d'Aktion Mensch, du 18/03/05.....	74
Affiche d'Aktion Mensch : 1000 questions	77
Notes de l'entretien téléphonique avec Carole, assistante de communications des Restos du Cœur, du 18/05/05.....	77
La chanson des Restos du Cœur de Jean-Jacques Goldman.....	78

Loi 1901 Article 1er

« L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices. Elle est régie, quant à sa validité, par les principes généraux du droit applicables aux contrats et obligations. »

§21 BGB

« Une association qui ne vise pas le but d'une entreprise à caractère économique, atteint sa personnalité juridique avec son enregistrement dans le registre des associations au tribunal d'instance compétent. »

§2 VereinG

« Une association dans le sens de ce texte de lois, indépendant de sa forme juridique, est un regroupement libre d'une majorité de plusieurs personnes morales ou physiques durablement pour un but commun et qui se sont soumis à une organisation. »

Le noyau identitaire des associations (de transformation sociale)

« Comme de nombreuses associations, sportives notamment, les associations de transformations sociales sont des structures conviviales, tout à la fois, contre-pouvoir politique, espace d'épanouissement individuel et lieux de communications interculturelles. En revanche, selon nous, les éléments ci-dessous fondent l'originalité, le cœur identitaire, de ces organisations.

E – Un élément de contestation sociale
G – Un innovateur social
H - Un organisme qui retisse le lien social avec les exclus
J – Un moyen de faire preuve d'altruisme
O – Un agent qui complète les politiques publiques
R – Une voie pour faire émerger des compétences ignorées par l'Etat
V – Un outil pour défendre ses idées dans l'espace public
AD – Une manière de vaincre l'acratie

Ces huit items renvoient à deux dimensions : l'engagement individuel des membres (items J, V) et la mission sociale de l'association. Mission qui n'est pas simplement de compléter l'action de l'Etat (items H, O, R), mais qui est également de s'opposer aux politiques publiques (item E) et de faire évoluer l'ensemble de la société (items G, AD). Or, dans ces deux dimensions identitaires on retrouve une même injonction, une même nécessité : participer. Participer à la vie politique pour son épanouissement personnel, pour maintenir un lien social qui se délite et pour favoriser l'avènement d'un monde meilleur. Selon nous, c'est donc la participation politique, l'engagement en actes concrets et solidaires dans l'espace public, qui représente la dimension identitaire spécifique de l'association de transformation sociale. » (Dacheux - 1998 – p. 99)

Le profil du donateur

« On considère qu'il existe aujourd'hui une typologie du donateur, la population à laquelle il appartient étant de plus en plus cernée par les dizaines d'associations qui tentent de l'intéresser aux actions qu'elles mènent.

Combien? A partir des chiffres fournis par la direction générale des Impôts, le nombre de contribuables ayant déclaré avoir versé un don à une association en 1975 représente 3.461.598 ménages. En 1984, ils seraient proches de 7 millions, pour un montant déclaré de 3,970 milliards de francs. Pour information, les Américains déclarent avoir versé, en 1985,84 milliards de dollars aux associations philanthropiques de leur pays.

Qui? Des statistiques plus ou moins récentes (tirées d'une enquête menée par Aide et Action en 1984 et d'un sondage pour la Fondation de France de 1977) montrent une stabilité du profil type du donateur:

- *ce qu'il fait* : le donateur est principalement cadre supérieur, inactif (retraité), cadre moyen ou exerce une profession libérale. D'autres enquêtes, menées aux Etats-Unis, en Allemagne et en Angleterre, montrent une répartition voisine, avec une présence plus marquée pour les professions de l'enseignement ;
- *son sexe*: hommes et femmes sont assez également représentés, même si l'on peut noter une dominante féminine ; cet équilibre est confirmé par des études réalisées en Grande-Bretagne;
- *.son age* : la motivation pour donner est plus forte chez les plus âgés ; par ordre décroissant, les classes d'age les plus motivées sont les 61/ 70 ans, les plus de 70 ans et les 51/ 60 ;
- *où habite-t-il ?* Diverses études, réalisées entre 1977 et 1985, font apparaître une plus forte représentation dans les régions urbanisées: Paris/ Région parisienne, Alsace/Lorraine, Rhône/Alpes, Midi/Provence;
- *son revenu* : le donateur dispose d'un revenu moyen ou élevé; en France, en 1980, 45,2 % des donateurs se situent dans une fourchette de revenu imposable de 30.000 à 60.000 F et pour 36,8 % ce revenu est supérieur a 60 000 F ; le don est un phénomène de classe moyenne.

Pour quelle cause? Les rares enquêtes existantes indiquent que les dons sont principalement orientés vers les associations à caractère social, de bienfaisance et de recherche médicale (chiffres D.a.p., Fondation de France). Malgré les variations, les phénomènes de mode, à l'intérieur de ces catégories, les tendances générales restent maintenues.

Des enquêtes menées aux Etats-Unis entre 1975 et 1980 par United Way of America, montrent une répartition équivalente bien que, en raison des spécificités américaines, l'enseignement arrive en bonne place.

Pour quelles raisons ? *Les motivations de type psychologique, la religion et l'altruisme* sont souvent cités comme les moteurs du don. Selon GA Brakeley « *les gens ont besoin de donner, l'altruisme n'est pas un luxe, c'est une question de vie ou de mort pour un certain nombre d'individus* » (Tested Ways to Successful Fund Raising, 1980). Au travers de ces motivations, le donateur attend un certain nombre de retours :

- la reconnaissance de son geste ; il espère la gratitude et le respect de la part de la communauté car il veut avoir une bonne opinion de lui-même ;
- l'appartenance à un groupe, une institution où il est reconnu, demandé ;
- l'exorcisme d'un sentiment de culpabilité, la recherche de l'immortalité et la sauvegarde de son âme ;
- le moyen de se prémunir contre les malheurs qui frappent les autres.

Au niveau des motivations sociologiques, par son geste le donateur recherche le prestige et le pouvoir ; il veut montrer son libéralisme, son prestige par rapport au donataire.

Pour Descartes, vivre en générosité signifiait « *le sentiment que chacun a de son libre arbitre, joint à la résolution de n'en manquer jamais* ». Mais le don aux associations n'est pas uniquement inspiré par des considérations affectives, émotionnelles ou religieuses, souvent inconscientes. Le donateur revendique une attitude de rationalité sociale et politique.

Le don aux œuvres s'explique aussi par les vertus que le donateur reconnaît dans l'action associative. Il soutient financièrement les associations parce qu'il voit dans leur action des qualités et des vertus qu'il ne trouve pas chez d'autres agents économiques, politiques et sociaux.

Dernier volet de ces motivations: les déductions fiscales et les retombées au plan de la collectivité que permet le soutien aux causes sociales.

Les contre-motivations permettent aussi de comprendre les raisons de ne pas apporter son soutien aux associations. Parmi celles-ci, les plus fréquemment avancées sont :

- la solution aux problèmes auxquels font face ces organisations ne relève pas de l'effort du public ; c'est à l'Etat de les résoudre ;
- les dons sont remis à fonds perdus ; les solutions mises en œuvre ne sont que des palliatifs, les problèmes ne sont pas solubles ;
- les organisations consomment des frais généraux importants ;
- l'aide financière est une manière de se donner bonne conscience à moindre frais.

Le portrait robot. De l'ensemble de ces caractéristiques, se dégage un profil type du donateur: homme ou femme d'un certain âge (plus de 50 ans), cadre moyen ou supérieur, actif ou inactif, disposant de revenus moyens ou élevés. D'après la répartition géographique, c'est un citadin habitant l'Île-de-France. A ce profil, dégagé à partir des enquêtes citées, viennent s'ajouter des caractéristiques déduites de l'expérience de professionnels et d'experts qui peuvent se résumer ainsi : le donateur est catholique, plutôt conservateur ; son niveau d'éducation est moyen ; il a des enfants et petits enfants. » (Vaccaro – 1988 – p. 23 s)

Notes de l'entretien avec Karl Josef Mittler, directeur du marketing d'Aktion Mensch, du 18/03/05

- Clients et cibles
 - Clients = clients de loteries (7.000.000)
Cibles = clients des actions concernant des informations explicatives (5.000)
 - CRM pour les clients de la loterie
différenciation entre clients privés et les clients d'entreprise
- Afin de garder les cibles établies, le Marketing n'est pas à la recherche de dons
- Aktion Mensch n'organise pas, il soutient financièrement des actions et associations, etc.
- Informations explicatives (sensibilisation) depuis 1997
 - Aides aux enfants et jeunes
 - La situation économique a permis ce développement cela mais il a fallu changer le statut de l'association
- Relations avec les aides financières

- Feedback par des lettres de remerciements
- Souhait d'une enquête sur les aides de financement.
Afin de faire fonctionner mieux le processus de l'aide financière et de servir avec satisfaction
- Les aides sont enregistrées sur une base de données opérative
- Prochainement les demandes d'aides pourront s'effectuer par Internet
- Coopérations
 - Les coopérations avec les entreprises demandent beaucoup de travail (bientôt dm, Postbank, etc.) et sont développées à long terme
 - Coopérations avec des stars (Westernhagen, Gottschalk)
 - Les coopérations doivent entrer dans l'image d'Aktion Mensch à long terme.
- L'Allemagne de l'ouest / l'est
 - Il y a une différence
 - Les foyers de l'est ont moins de revenus et ainsi ils achètent moins de billets de loterie (~ 20%)
 - Les publicités sont testées à l'est et à l'ouest mais les spots et les affiches restent les mêmes sur tout le territoire
- La politique des produits
 - Il n'y a pas chaque année un nouveau billet de loterie.
 - Un nouveau produit est soumis à de nombreux tests. Aktion Mensch dépense environ 30.000 € pour ces tests, cela représente 2% du budget Marketing. Les tests sont réalisés de façon aussi réaliste que possible. Au dernier test 12% des testeurs étaient prêts à acheter le lot.
 - La plus grande partie de budget est investie pour la planification des médias et pour le marketing de dialogue.
 - Le fait qu'Aktion Mensch soit une association caritative lui permet d'avoir les spots à la télé pour 60% du prix ordinaire. Elle bénéficie d'un tarif social.
 - Plus le produit est simple, mieux c'est. Il ne faut pas d'explication et le produit doit se vendre par lui-même. Il ne faut pas d'information supplémentaire
 - Un billet de loterie à gratter n'est pas envisagé
Cela demanderait un autre moyen de distribution. Celui-ci devrait être plus personnalisé et de ce fait beaucoup plus cher. En plus le billet à gratter serait un gain quotidien et ne serait plus quelque chose d'exceptionnel.
- Le marché des consommateurs
 - Le pourcentage de propriétaire de maison individuelles est très bas ; le plus grand vœux matériel est ainsi : la maison
 - L'analyse du cycle de vie du consommateur prêt à acheter :
 - Les diplômés ont à partir de 30 ans le souhait d'une maison :
La tranche d'âge 30- 40 ans à une part de produit deux fois plus haute que la moyenne de la population
 - Les non diplômés ont à partir de 25 ans ce souhait :
Le Xtra-Superlos marche bien très bien dans cette tranche d'âge
- Particularité de la forme juridique (association)

- La société est plus efficace qu'une société d'économie car elle a une volonté de décision
- Courage, visions, innovation
Les entreprises ont peur des innovations et veulent réduire le risque à un maximum. Les managers allemand ne sont pas payés pour leurs innovations et le Controlling atteint une pression de coûts exagérée. Cela ruine les entreprises.
- Il faut « Savoir aujourd'hui, ce que le client veut demain »
- Aktion Mensch en Europe
 - Aides financières pour l'Europe de l'Est et l'intégration européenne
 - La responsabilité des jeux est géré par la nation mais il y a des discussions européennes pour libérer aussi ce marché
 - Les universités de Ludwigsburg et de Cologne font des études sur le marché européen – mais dans tous les cas il faudra adapter les produits et le concept
 - En ce moment Aktion Mensch a des coopérations/ entretiens avec ONCE (en Espagne) afin d'échanger des informations, du savoir-faire et des idées
- Vision 2010
 - La loterie est dans le secteur des loteries à hauteur du million (gain) la meilleure en Allemagne. Dans le secteur des gains de maison elle est aussi leader mais pour l'année 2010 elle veut devenir la deuxième loterie d'Allemagne.
 - Accroître la présence de l'association et les actions de sensibilisation
 - Avec les réformes sociales et Hartz IV l'aspect social est de plus en plus important en Allemagne. Les religions et les partis politiques perdent de plus en plus d'influence et de partisans. La société a des nouveaux besoins et des besoins pressants. Aktion Mensch veut être présent et augmenter son intérêt social.

Affiche d'Aktion Mensch : 1000 questions

Une affiche d'Aktion Mensch pour la campagne des 1000 questions.
(Téléchargée le 25/04/2005 du site d'Internet presse)



Traduction :

« Le bébé-design doit sauver le frère. »

Quand même là on se demande ?

Nous avons besoin de vos questions : www.1000questions.de

Notes de l'entretien téléphonique avec Carole, assistante communication des Restos du Cœur, du 18/05/05

- Structure
 - Il y a environ 40 salariés au siège à Paris
 - Les postes pointus sont recherchés dans le secteur professionnel, sinon ils sont recrutés parmi les bénévoles et les bénéficiaires
 - Véronique Colucci et Jean-Jacques Goldmann s'engage à trouver et mettre en place les Enfoirées
- Formation des salariés du service de communication
 - Professionnels de la communication
 - Notamment Véronique Colucci qui dirige également une société de production
- Le travail envers les donateurs

- Il y a un mailing par an qui est lancé au mois d'octobre ; la relance s'effectue deux mois plus tard
- Les fichiers des donateurs ne sont ni achetés, ni vendus aux autres associations
- Beaucoup de donateurs fidèles
- Communication de Coluche
 - Coluche était le membre fondateur de l'association. Son esprit est gardé dans l'association en tant que mémoire, reconnaissance et remerciement.
- Cessation des subventions PEAD
 - Les cessations vont entraîner un manque de financement et l'association n'a pas encore trouvé d'alternative de financement
 - Toutefois elle n'aura jamais recours au technique de marketing ou à des actions commerciales pour se financer. Cela est contraire à l'éthique de l'association.
- Les partenariats
 - Les partenariats restent toujours anonymes. Cette exigence fait partie du contrat. Les entreprises partenaires ont seulement le droit de communiquer la coopération en interne pour leurs salariés.
- Communication et contrôle
 - Forte décentralisation qui exige un système de contrôle des associations locales
 - Une agence de presse est engagée pour avertir le siège de chaque publication locale. Ainsi il peut être vérifié si l'action locale était prévue et autorisée par le siège.
 - Le contrat d'agrément permet à l'association locale d'organiser six manifestations par an
 - Membre fondateur du Comité de la Charte (c'est-à-dire depuis 1990)
- Lobbying
 - L'association a vraiment influencé la ratification de la loi Coluche II. Ils ont contacté chaque membre du parlement pour leur expliquer l'importance de cette loi.
- Marketing
 - La stratégie de communication de l'association est un choix. C'est par ce moyen qu'ils pensent au mieux utiliser les ressources pour les actions. Le Marketing s'avère un instrument couteux. La communication permet également de transmettre le message « on compte sur vous »

La chanson des Restos du Cœur de Jean-Jacques Goldman

*Moi, je file un rancard
 A ceux qui n'ont plus rien
 Sans idéologie, discours ou baratin
 On vous promettra pas
 Les toujours du grand soir
 Mais juste pour l'hiver
 A manger et à boire
 A tous les recalés de l'âge et du chômage*

*Les privés du gâteau, les exclus du partage
Si nous pensons à vous, c'est en fait egoïste
Demain, nos noms, peut-être grossiront la liste*

*Aujourd'hui, on n'a plus le droit
Ni d'avoir faim, ni d'avoir froid
Dépassé le chacun pour soi
Quand je pense à toi, je pense à moi
Je te promets pas le grand soir
Mais juste à manger et à boire
Un peu de pain et de chaleur
Dans les restos, les restos du cœur*

*Autrefois on gardait toujours une place à table
Une soupe, une chaise, un coin dans l'étable
Aujourd'hui nos paupières et nos portes sont closes
Les autres sont toujours, toujours en overdose*

*J'ai pas mauvaise conscience
Ça m'empêche pas d' dormir
Mais pour tout dire, ça gâche un peu le goût d'mes plaisirs
C'est pas vraiment ma faute si y'en a qui ont faim
Mais ça le deviendrait, si on n'y change rien*

*J'ai pas de solution pour te changer la vie
Mais si je peux t'aider quelques heures, allons-y
Y a bien d'autres misères, trop pour un inventaire
Mais ça se passe ici, ici et aujourd'hui*

DECLARATION D'HONNEUR

Je soussignée, Héloïse Barbier, déclare avoir rédigé ce présent travail sans aide d'autrui. Je n'ai pas utilisé d'autres littératures que celles précisées dans ce mémoire. Toutes les prises de position que ce soit textuelles ou intellectuelles sont citées et référencées.

Ich erkläre hiermit, die vorgelegte Arbeit ohne fremde Hilfe verfasst zu haben. Ich habe keine andere als die angegebene Literatur verwendet. Alle wörtlichen oder gedanklichen Übernahmen sind zitiert.

Lille, le 24 mai 2005

Héloïse Barbier

CURRICULUM VITAE

Héloïse Claire Louise BARBIER

40/ 42, rue des Tanneurs
F 59000 LILLE



Date de naissance: 21 juin 1982

Lieu de naissance: Bad Honnef (Allemagne)

Nationalité: Française

Formation universitaire:

- | | |
|--------------------------|---|
| depuis novembre
2004 | Université des Sciences et Techniques de Lille I – ECEN – Cours franco-allemand de gestion et d'organisation d'entreprise en coopération avec la Fachhochschule d'Aix la Chapelle |
| 2003 | Vordiplom (Licence) Sciences Economiques |
| depuis septembre
2001 | Université de Sciences Appliquées - département économie - Cours franco-allemand de gestion d'entreprises à la Fachhochschule d'Aix la Chapelle en coopération avec l'Université de Lille I |
| Juin 2001 | Baccalauréat - Allemagne |

Autres formations:

- | | |
|------|---|
| 2000 | Brevet d'Aptitude à la Fonction d'Animateur (CEMEA) |
| 1999 | Licence d'entraîneur de Judo |

Expériences professionnelles:

- | | |
|-------------------|--|
| 26.7 - 30.10.2004 | Stage pratique chez „apetito SA“ (restauration collective) à Wisous dans les services «marketing» et «controlling» |
| 1.3 - 15.7.2004 | Mini-job (8 heures par semaine) chez Wolfgang Käßler, conseiller d'entreprises à Aix la Chapelle – Controlling ; mise en place et gestion du fichier clients |
| 9.7 - 28.9. 2001 | Stage pratique à la „Bad Honnef AG“ (eau, électricité, gaz) dans les services «vente» et «comptabilité» |
| 5 - 12.10. 2000 | Stage pratique de formation aux échanges internationaux et interculturels à Berlin (CPCV / Johannesstift Wichern- Kolleg) |

Activités d'animation:

- | | |
|-------------------|---|
| 18.4 - 25.4. 2004 | Animatrice au Centre de vacances de ski à Arraches – La Frasse; Encadrement d'enfants français de 10 à 15 ans (IGESA) |
| 18.7 - 3.8. 2003 | Animatrice bilingue au Centre de vacances de Plataria (Grèce); Encadrement d'adolescents français et allemands de 15 à 17 ans (IGESA) |

- 16.2 - 2.3. 2003 Animatrice au Centre de vacances de ski à Bernex
Encadrement d'enfants français de 10 à 15 ans (IGESA)
- 22.7 - 26.8. 2002 Animatrice bilingue au Centre de vacances de Biscarrosse;
Encadrement d'adolescents français et allemands de 15 à 17 ans
(IGESA)
- 3 - 22.7. 2000 Animatrice bilingue au Centre de vacances de Neuvic;
Encadrement d'adolescents français et allemands de 15 à 17 ans
(IGESA)
- 13.7 - 2.8. 1999 Animatrice au centre aéré de Berck sur mer ;
Encadrement d'enfants de 5 ans

Activités bénévoles:

- 2003 - 2004 2nde Présidente de la Community of International Business Students
- 2001 - 2004 Entraînement de Judo de deux groupes d'enfants et adultes (trois heures tous les quinze jours) au Polizei Sport Verein Aachen
- Mars 2003 Bénévole durant les championnats d'Europe de Judo à Düsseldorf
- 2002 – 2003 Gestionnaire des fonds de la Community of International Business Students
- 2002 – 2003 Encadrement des étudiants de première année (Université d'Aix la Chapelle)
- 1998 – 2001 Représentante des jeunes au TV-Eiche Bad Honnef (club sportif: 2.300 adhérents)
- 1996- 2001 Entraînement de judo de deux groupes d'enfants de 6 à 12 ans (deux fois par semaine une heure et demie)

Langues:

Français et Allemand: bilingue (parents français, scolarité en Allemagne)

Anglais : courant

Logiciels utilisés:

MS Office 2003, SAP, Corel Draw 10, Photoshop 6, Dream Weaver, Open Office

Nouveaux médias, html

Loisirs:

Judo (ceinture noire), ski, lecture, peinture, voyages

Lille, le 24 mai 2005