



## « Optimiser l'information du public et des donateurs : enjeux et contraintes »

Table ronde organisée par le Comité de la Charte  
le 20 mai 2008 dans les locaux de l'Ordre de Malte

### Intervenants :

**Susan Liautaud** - Consultante internationale, secteur à but non lucratif

**Denis Metzger** - Président d'Action contre la Faim

**Stéphane Rozès** - Directeur général de CSA et Maître de conférence à Sciences Politiques

**Michel Soublin** - Président du Comité de la Charte

**Animateur : Philippe-Henri Dutheil**, Avocat associé Ernst & Young et Vice-Président du Conseil National de la Vie Associative

---

### **Philippe-Henri Dutheil**

Bonjour à tous et à toutes. Le sujet peut paraître assez classique pour une assemblée d'organisations faisant appel à la générosité du public. Je vais toutefois demander à nos intervenants de dépasser le cadre attendu et d'aller chercher les facteurs clés de la prise ou reprise de confiance non seulement des donateurs, mais aussi de l'ensemble de l'environnement de vos organisations : partenaires institutionnels, partenaires internes à vos propres mouvements et organisations. La notion de « public » ne saurait se limiter aux seuls donateurs.

### **Michel Soublin, Président du Comité de la Charte**

Je voudrais faire quelques remarques préliminaires. De quelle information parle-t-on ? On parle bien ici de **l'information de compte-rendu**, qu'il faut distinguer de ce que j'appellerais l'information de sollicitation ou de l'information de plaider. Cette information de compte-rendu est une obligation spécifique des organisations faisant appel à la générosité du public, par opposition par exemple à une association gestionnaire qui ne ferait appel qu'aux fonds publics. C'est aussi une question qui se pose à vous quelles que soient vos activités.

Nous avons choisi ce sujet eu égard à ses **enjeux**. D'après le sondage<sup>1</sup> que nous avons fait à l'automne dernier, quand on évoque les facteurs qui peuvent donner confiance au public, est cité en premier lieu l'honnêteté, et en second lieu, **la transparence**. C'est un premier enjeu.

Le second enjeu est le **paradoxe** très fréquent concernant les attentes d'information. On voit, toujours d'après ce sondage, que 60% des interviewés se disent mal informés contre 37% qui se disent bien informés ! Or, et c'est le paradoxe, 36% seulement des personnes interrogées sont

---

<sup>1</sup> « Les Français et la confiance dans les organisations qui font appel à la générosité du public » - Résultats de l'étude Comité de la Charte - TNS SOFRES - 17 octobre 2007.

demandeuses d'information de la part des organisations, contre 61% pour lesquelles il suffit de savoir que l'information existe et qu'elle est accessible.

Ce paradoxe pose une réelle difficulté aux organisations : comment faire avec ces attentes contradictoires ?

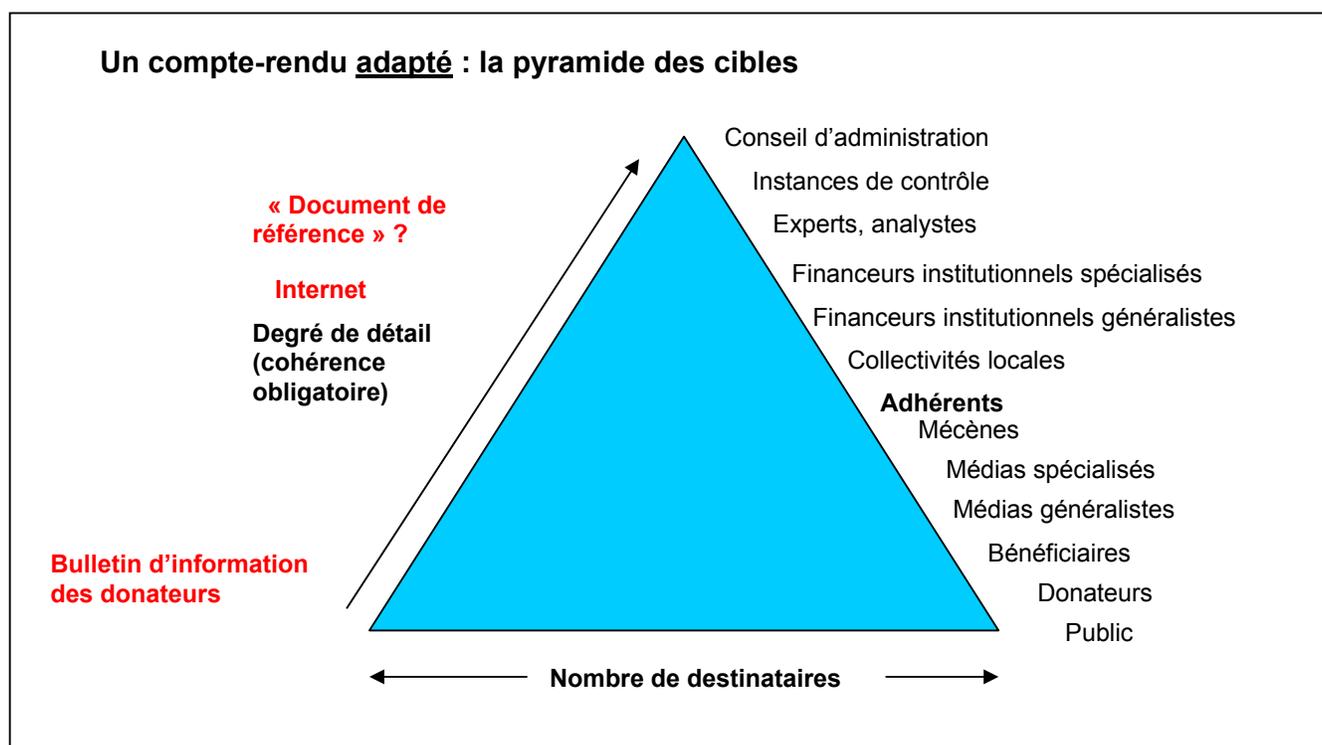
Par ailleurs, nous avons fait faire un sondage<sup>2</sup> rapide sur le type d'information facilement accessible sur les sites Internet des organisations membres du Comité. On trouve la répartition suivante des informations concernant :

➤ « Projet associatif »	49%
➤ Objet social	72%
➤ Composition du CA	55%
➤ Biographie membres du CA	6%
➤ Organigramme	25%
➤ Rapport d'activité	75%
➤ Données financières	65%

On entend ici le « projet associatif » comme l'explication de l'objet social, quand celui-ci est statutaire. Cette explication est souvent le produit d'une discussion à l'intérieur de l'association et le projet associatif peut évoluer avec le temps.

Des **contraintes** pèsent également sur les organisations sur ces questions d'information :

La première a trait à la **diversité des publics ciblés**, qu'on peut schématiser par une pyramide (Cf encadré). La difficulté est d'adapter l'information à chaque cible, sans pour autant multiplier les documents.



<sup>2</sup> Etude Benoît Colombel pour le Comité de la Charte

L'autre contrainte est liée aux règles de déontologie du Comité de la Charte : Dans la Charte, il est dit que l'information doit être « **fiable, loyale, précise et objective** » et qu'elle « s'attachera notamment à faire connaître les orientations générales de l'organisation et ses engagements, ses choix d'action, l'origine et l'utilisation des fonds collectés, le nom de ses dirigeants et son organisation ». Cette information ne doit « comporter **aucune inexactitude, ambiguïté, exagération, oubli...** de nature à tromper le public ; n'utiliser que des informations précises, vérifiées et représentatives de la réalité ». La règle dit aussi que les documents financiers doivent être « **accompagnés de commentaires clairs et synthétiques** », ce qui n'est pas toujours facile à faire. La Charte indique encore que toute communication doit « **mentionner le périmètre concerné** ». Enfin, et c'est essentiel : toute information doit « **être réalisée sous la responsabilité des instances statutaires** », c'est-à-dire du Conseil d'administration. Voilà les remarques que je voulais faire en entrée.

### ***Philippe-Henri Dutheil***

Merci Michel. Nous allons passer maintenant « de l'autre côté » avec Stéphane Rozès du CSA. En tant que structure d'analyse et qui prend la température de l'opinion, que pouvez-vous nous dire des attentes du grand public en matière d'information provenant des organisations faisant appel à la générosité ?

### **Stéphane Rozès, Directeur général de CSA et Maître de conférence à Sciences Politiques**

Le paradoxe présenté par Michel Soublin entre d'un côté un sentiment d'information insuffisante venant des associations et de l'autre, le désir de juste savoir que l'information existe au cœur de notre réflexion.

Mon interprétation s'appuie sur les différentes études que conduit CSA sur les associations et le don. L'information que vous devez mettre en œuvre par rapport aux différents publics doit d'abord prendre en compte les spécificités de ce que vous êtes comme association. Pas une entreprise, ni une collectivité locale, pas un syndicat. Si 71% des Français vous font confiance, c'est que vous représentez pour eux, **l'utilité sociale**, une part d'intérêt général et de désintéressement en rupture avec leur monde quotidien marchand.

Or d'autres prétendent à cette utilité sociale. D'abord bien sur l'Etat. L'impôt est la marque de la contribution citoyenne. Mais, l'intérêt général, est désormais revendiqué par les entreprises, par exemple avec leurs discours sur le développement durable. Vous êtes donc concurrencés à l'égard du public sur l'exclusivité de l'utilité sociale par d'autres intervenants, mais dont le public se méfie.

A la différence des autres intervenants, vous avez incarné et noué une relation de désintéressement. Ce territoire d'image vous est spécifique. Il faut d'autant plus le préserver dans votre information que l'individu de la France de 2008 est tiraillé entre des aspirations contradictoires. En tant que consommateur, il cherche à se distinguer des autres en consommant, mais cette distinction ne fait pas identité. Les individus ont besoin de quelque chose qui les dépasse, permettant un rapport aux autres au travers d'un autre type de relation.

En ce qui vous concerne cette recherche d'un autre type de relation prend la forme d'un **don et d'un contre-don**, qui ne sont justement pas des échanges marchands sur le territoire de l'entreprise. Votre donateur se sert de vous pour construire un rapport au monde et aux autres. Le propre du don et du contre-don par rapport à l'échange marchand, c'est que c'est un échange qui ne s'interrompt pas, puisque le vecteur essentiel en est **la confiance**. Cela explique que contrairement au privé ou la qualité pour le prix du produit, ou du service est premier, dans l'association la confiance institutionnelle est première dans une relation de don et de contre-don. Elle existe ou pas. L'information doit donc être à disposition sans se galvauder.

On a besoin d'informations, nous dit l'opinion car elles sont insuffisantes. Elles doivent réassurer sur la transparence, la destination du don. Cependant dire qu'il suffit qu'elles existent, est une façon de dire que les associations ne doivent pas être dans la communication, mais bel et bien dans l'information. Cette attente spécifique du public explique aussi qu'une majorité trouve anormal de dépenser de l'argent pour une communication trop voyante, contrairement à l'information. Nous tenons à votre disposition les données CSA sur la réticence à la communication. Il faut donc répondre aux attentes d'information sans être sur le registre des autres afin de préserver votre territoire d'image qui est celui de la confiance prélude du don et du contre-don. L'intervenant privé sur le territoire d'image et de communication le fait à partir de l'acte fondateur de l'échange marchand de produit et service. La communication vise à maximiser pour le consommateur son intérêt. L'association au contraire instaure un rapport dans le temps basé sur l'utilité sociale, la confiance, la réciprocité et une dette commune qui jamais ne s'épuise (le don et le contre-don). Pour respecter cet échange particulier l'information ne s'impose pas, mais on doit en disposer.

Au total, pour chaque émetteur, la mesure de l'efficacité de sa communication doit être réinsérée dans le territoire de la nature de l'organisme. L'efficacité doit prendre également en compte le récit de la relation qui a été instituée aux donateurs. Par exemple, si on considère la lettre adressée aux donateurs : il s'agit d'un rapport épistolaire bien inscrit dans cette logique de don et de contre-don. C'est aussi un rapport personnalisé, d'engagement, qui permet de se distinguer des autres émetteurs. Enfin, c'est une conversation car la lettre appelle une réponse. Vous devez donc fournir de l'information parce qu'il y a une attente à cet égard, mais une information qui se distingue de la communication, en ce qu'elle accompagne et non impose.

### **Question salle**

Vous dites que le don et le contre-don permettent d'instaurer un autre rapport au monde... Or aujourd'hui les entreprises vendent des produits qui permettent aux consommateurs de se positionner également par leurs achats. Une marque peut donner une identité, par exemple pour un jeune. Quelle distinction faites-vous ?

### ***Stéphane Rozès***

L'entreprise, grâce à sa marque corporate, et aux messages associés, essaie effectivement de créer une identité à partir de ses messages, produits et services. Les études de CSA auprès des directeurs corporate montrent que ceux-ci communiquent de plus en plus sur des valeurs avant que de communiquer sur ce qu'ils vendent. Comme ils sont dans un milieu concurrentiel, il s'agit d'une identité de distinction par rapport aux autres. Cette relation de distinction horizontale par l'échange de produits et services ne pourra jamais suppléer à une relation de verticalité que vous portez. Cette dernière n'est justement pas un rapport au monde marqué par l'intérêt mais par une relation de dépassement.

Ce qui est recherché dans cette relation de don et de contre-don, c'est la **capacité à s'inscrire dans un récit et dans le temps**. Par exemple, l'individu veut consommer et en même temps s'interroger sur l'avenir de la planète. Il veut garantir ses droits mais constate une société inégalitaire... donc l'individu pour se repérer dans le monde, noue à la fois des relations horizontales de distinction sur lesquelles s'adossent les entreprises, et des relations verticales qu'elles tentent de conquérir, mais comme demeure l'acte fondateur l'échange marchand, la suspicion l'emporte.

La force estimée dans nos études des associations va bien au-delà de ce que vous représentez dans l'économie française. Vous êtes surinvesties symboliquement car ce que vous incarnez permet aux donateurs et aux bénévoles de se dire qu'ils font partie d'un dépassement idéal et qu'ils investissent dans quelque chose qui n'est pas de l'ordre de l'intérêt immédiat. On attend donc des associations

que lorsqu'elles viennent dans l'espace public, elles ne fassent pas comme les entreprises. Le public peut même trouver « grossier » de « faire de la com ».

On n'est pas obligé de se limiter à la lettre. On peut par exemple engager une conversation sur Internet avec le public sur un thème et un moment précis. La conversation est également inscrite dans le don et le contre-don, puisqu'elle permet d'être dans le « récit » de l'association. Si je donne à une association, c'est que j'adhère à son projet, à ses actions et qu'on partage une vision commune. En conclusion, la communication nuit à l'information et trop d'information sans dialogue tue l'information.

Donc pour résumer : **L'information à disposition et ciblée dans ses interventions pour entretenir la confiance : OUI.**

**La communication si fine soit-elle galvaudée comme les intervenants privés : NON.**

### ***Philippe-Henri Dutheil***

En vous écoutant, j'ai pensé à ce que disait souvent François Bloch-Lainé : « Réaffirmer ce que vous êtes avant de communiquer sur ce que vous faites ». Je vais passer la parole à Denis Metzger pour voir comment une association gère cette difficulté de ne pas surjouer la communication et de répondre à cette demande d'accessibilité à l'information.

### **Denis Metzger, Président d'Action Contre la Faim**

Je vais aller assez vite sur notre stratégie d'information pour arriver aux problématiques que nous rencontrons. Nous sommes en effet confrontés à **trois enjeux** :

- **Enjeu de plaidoyer** : Mobiliser l'opinion publique française et les donateurs autour de l'enjeu de la faim dans le monde
- **Enjeu de leadership** : Imposer ACF comme acteur de référence dans ce domaine : stratégie de marque
- **Enjeu de fundraising** : Collecter des ressources pour lutter contre ce fléau.

Nous avons cinq cibles principales :

- Le grand public
- Les bailleurs de fonds publics
- Les donateurs particuliers
- Les entreprises
- Les établissements scolaires

Quatorze personnes travaillent à la communication, dont un responsable du plaidoyer et trois salariés à temps plein sur la Course contre la faim.

Les résultats quantitatifs de cette stratégie d'information sont la notoriété globale d'ACF et la hausse de quinze points dans la collecte de fonds entre 2006 et 2007.

Concernant les **difficultés** que nous rencontrons, j'en ai identifié quatre.

1. La première est de gérer le **conflit entre les objectifs de communication et ceux de la collecte de fonds**. La communication exige d'expliquer, de démontrer, quand la collecte nécessite de simplifier. Les Américains disent « l'information tue la collecte », j'irais plus loin en disant « l'intelligence tue la collecte ». Dès qu'on rentre dans la précision, le réel, on tue la collecte... c'est déprimant ! Et pourtant on est obligé de procéder à cette simplification... Je crois que la seule limite est de respecter ses donateurs.

2. Le second **conflit est entre le plaider et l'action** : Témoigner de la situation des victimes de la faim sur le terrain sans détériorer son efficacité et menacer la présence des équipes d'ACF sur place.

3. Le troisième conflit oppose **les ratios à court terme et les ratios à long terme** : Pour installer une cause dans l'esprit du grand public à long terme, il faut faire des investissements lourds, mais qui, à court terme peuvent être interprétés comme une organisation qui gaspille. De plus, se professionnaliser, installer une compétence d'expert, exigent des salaires d'experts élevés. Il faut donc savoir assumer son niveau de frais de structure.

4. Enfin, avec l'apparition du **concept idéologique de traçabilité du don** et de la « sainte » transparence comptable, nous arrivons à un tel niveau de complexité d'outils comptables que cela en devient absurde. Ce niveau de complexité réduit l'efficacité et peut faire perdre la confiance des donateurs qui n'y comprennent rien. De plus, je trouve que dans le fond, on dénature le geste du don : pourquoi autant de traçabilité et de harcèlement comptable onéreux et finalement illisible, puisque par définition c'est un don ?

### **Réaction de la salle**

Je ne me reconnais pas dans ce qui vient d'être dit, même si j'admets que le propos est exagéré pour l'exposé. J'ai toujours en tête le modèle contraire. Il existe ici une association qui collecte en envoyant qu'un seul mailing par an... Il y a des systèmes autres qui fonctionnent.

Sur la « pseudo non intelligence » des textes de collecte, il faut distinguer, je pense, **l'émotion versus l'engagement dans la durée**. Les ressorts de l'émotion fonctionnent bien une fois, mais si on veut instaurer une relation fiable dans la durée, on ne peut pas le faire que sur l'émotion. Il faut justement construire une relation aux donateurs qui ne soit pas émotionnelle.

### **Stéphane Rozès**

Je vous rejoins sur les limites de l'émotion ponctuelle. Du point de vue des Français, je crois qu'il y a une volonté de trouver des vecteurs plus pérennes. L'émotion est très efficace, mais s'il n'y a pas d'histoire, de relation de confiance, il ne peut pas être dans le don et le contre-don. **L'information est plus là pour dire aux donateurs : « vous avez raison de nous faire confiance »**, c'est un indicateur, mais le donateur n'a pas besoin d'indicateur quotidien.

### **Denis Metzger**

Pour conclure, chaque organisation selon son style, devra trouver un équilibre entre information, confiance et transparence. Et si cet équilibre est difficile à trouver c'est que la sur-information tue la confiance, à force de trop de détails. Une fois la confiance disparue, la transparence devient impossible.

### **Réaction de la salle**

Je travaille à l'institut de sondage CSA et ce que j'ai entendu concernant vos associations, au-delà de vos spécificités, rejoint des problématiques d'information-communication qu'on retrouve plus largement dans d'autres organisations. Par exemple dans une entreprise, on peut faire le parallèle entre le marketing et vos problématiques de collecte, la communication corporate, institutionnelle, et l'image de l'association et enfin entre la communication interne et le contact avec vos équipes de terrain. Mettre en synergie ces trois formes de communication est une problématique qu'on trouve ailleurs, même si elles s'inscrivent dans un territoire spécifique. La véritable efficacité est d'arriver à lier ces trois formes.

### **Réaction de la salle**

Neuf lettres sur dix que nous recevons de nos donateurs commencent par « Je suis donateur depuis vingt ans à votre association... ». Mais on peut se demander comment s'adresser aux jeunes dans la durée de leur engagement, eux qui sont si sensibles aux ressorts de l'émotion ?

**Stéphane Rozès**

Avec les jeunes, il est possible de trouver des modes de conversation sur des objets limités de l'association, dans un temps limité. L'émotion est un déclencheur, on le voit dans nos études sur le don. Le moment, la cause, le drame intense un besoin qui se focalise sur un objet qui suscite le besoin d'instaurer un rapport aux autres dont le don précède le vecteur que vous êtes. On peut replacer la relation dans le temps par une conversation qu'on peut reprendre plus tard, par exemple sur Internet. Les supports peuvent s'adapter à des publics différents. Les jeunes cherchent toujours une forme de dépassement, mais il faut les rassurer sur le fait qu'ils en sont en quelque sorte copropriétaires, car ils sont plus sensibles à la manipulation d'une société qui ne permet pas de les projeter dans l'avenir.

**Philippe-Henri Dutheil**

En tant que Vice-Président du CNVA, je voudrais vraiment vous dire de **ne pas laisser à d'autres définir ce que vous êtes** et d'être très vigilants là-dessus. L'administration fiscale va rouvrir le dossier de la définition de l'intérêt général, et il ne faut pas laisser l'administration décider seule ce que vous êtes ! C'est à nous aussi de dire ce que nous concevons comme relevant de l'intérêt général et de l'utilité sociale.

Je vais maintenant passer la parole à Susan Liautaud, qui va nous permettre de sortir d'une vision uniquement française du sujet.

**Susan Liautaud, Consultante internationale**

Aux Etats-Unis, la question de l'information-communication est facilitée par la réglementation en vigueur. Le fisc a mis au point un système d'approbation des organisations. Un rapport annuel détaillé et public est obligatoire. Les autorités ont mis également en place un site Internet d'information sur toutes les associations, avec des critères relativement standards, qui permettent au public de s'informer et de comparer.

Deuxièmement, la transparence financière aux Etats-Unis, est davantage orientée sur la gouvernance et tout ce qui touche à la gouvernance est public. Cette approche aide à réduire cette obsession sur la justification de l'utilisation des fonds. Les donateurs regardent plus **la qualité de la gouvernance** et notamment la présence d'administrateurs indépendants.

C'est aussi une question de forme. Le formulaire américain est très simple et échelonne les informations à l'aide d'annexes. Vous pourriez utilement réfléchir par exemple à un format de **présentation de l'information plus abrégé**, en une page. Les données importantes y figureraient, mais dans un format plus facile à lire.

De plus, c'est bien d'être transparent, mais souvent les donateurs ne comprennent pas ce qu'ils lisent ! C'est le cas par exemple du Compte Emplois Ressources. Ce tableau permet de dire qu'on a bien acheté des vaccins avec les dons, mais pas de dire si on a vacciné les enfants ! Il faut plutôt évaluer la performance.

Si on prend le cas de l'Arche de Zoé qui peut inquiéter les donateurs, ce n'est pas la transparence financière seule qui aurait pu empêcher une telle dérive. En revanche, la **présence d'administrateurs indépendants** aurait probablement été une barrière. Plus on essaiera de mettre en place cette pratique et plus il y aura de crédibilité vis-à-vis des donateurs, permettant d'enlever un peu de cette pression que vous ressentez tous sur les ratios. Il faut pouvoir assumer de dépenser pour la sécurité du personnel, pour la compétence comptable, juridique etc. Vous pouvez utilement consulter le site

Internet de Independance Sector<sup>3</sup> : le Président de la Fondation Hewlett-Packard écrit beaucoup sur ces sujets.

***Philippe-Henri Duthail***

Est-ce que la multiplication des agences d'observation plus ou moins indépendantes a un impact sur la transparence ? Et dans le secteur associatif, est-ce qu'on n'aurait pas surjoué ces dernières années la communication financière ? Quand je vois que les IFRS vont venir se rajouter à vos outils comptables, on atteint un niveau de complexité jamais égalé...

***Susan Liataud***

Je ne suis pas tout à fait favorable à toutes ces agences d'observation... Elles peuvent avoir un impact terrible sur les organisations, par un jugement hâtif ou une phrase mal interprétée par le public. Il y a trop de place pour la subjectivité. A l'inverse le site américain permet de laisser le public faire son choix sur des critères relativement standards.

**Réaction de la salle**

Qu'entendez-vous par « administrateurs indépendants » ?

***Susan Liataud***

C'est-à-dire un œil externe, expert du domaine de la gouvernance, de la comptabilité etc. et qui dépasse la seule responsabilité des militants. Il s'agit de personnes qui sont moins impliquées dans les actions.

***Michel Soublin***

Ou pour le dire plus simplement : des personnes qui ne sont surtout pas inféodés au président... J'ai une question pour Stéphane Rozès et Denis Metzger : quel rôle jouent les médias, en tant qu'intermédiaires, dans cette information du public ? Est-ce un outil important d'information ou de désinformation ?

***Stéphane Rozès***

Les journalistes ont souvent une idée préconçue quand ils viennent nous voir. Il faut leur donner à voir notre vision, en partant de la leur. Ils viennent avec leur propre histoire : soit ils ont besoin de témoignages de terrain pour illustrer leur propos ou étayer leur argumentation sur le secteur, soit ils ont l'idée que quelque chose d'anormal se passe. Le journaliste a besoin d'une histoire mais il est possible de lui donner à entendre votre propre récit. De toute façon, si on n'établit pas le contact avec le journaliste, les choses ne peuvent que s'empirer s'il est mal intentionné. Il faut toujours parier sur la capacité du journaliste de montrer votre spécificité. C'est le moyen de lui montrer, dans le concert des bonnes intentions, que vos associations, elles, **sont cohérentes entre leur discours, leurs actions et la confiance des donateurs.**

***Denis Metzger***

Nous ne publions qu'une quinzaine de tribunes par an (il est malheureusement difficile de les multiplier). Et notre nom d'ACF est repris par des journalistes cinquante fois par jour ! Donc, la presse est réellement un filtre. L'objectif est donc de créer suffisamment de bonnes relations en amont pour changer le filtre et faire ainsi en sorte qu'un journaliste, informé à l'avance, puisse faire correctement son métier, nourri par un lobbying mesuré.

***Susan Liataud***

---

<sup>3</sup> <http://www.independentsector.org/>

La transparence financière et la bonne gouvernance sont très importantes en terme de stratégie avec les médias. On ne peut pas contrôler les médias mais on peut leur montrer tout ce qui a été mis en place pour la sécurisation et la qualité.

### **Réaction de la salle**

Ce ne sont pas les journalistes qui sont à mettre en cause, mais le système économique des médias. Ils sont condamnés à vendre de l'histoire, donc on est condamné à leur en fournir ! La caricature, c'est l'Arche de Zoé, avec plusieurs histoires rocambolesques ! C'est un problème structurel.

### ***Stéphane Rozès***

Oui effectivement. Il y a une élasticité de l'opinion, des dons aux scandales touchant des associations. Encore une fois, les journalistes, on leur demande une histoire, le journaliste peut l'avoir en tête avant. Mais, vous, ne pouvez que leur raconter une histoire vraie, cohérente, construite. C'est un peu la « stratégie du saumon » ! On part de leur histoire préconçue et on remonte le courant vers la vôtre, l'histoire réelle. Il y va de votre réputation qui ensuite rejait sur l'image des associations et les dons.

### ***Michel Soublin***

Pour conclure et en remerciant les intervenants, nous retiendrons qu'il faut de l'information plutôt que de la communication pour maintenir la spécificité du secteur. C'est toutefois plus facile à dire qu'à faire quand on voit les conflits entre le plaidoyer, la sollicitation et l'information. On aurait intérêt à ce que les Conseils d'administration des organisations travaillent sur cette question. Je retiens la proposition de Susan de publier davantage sur les règles de bonne gouvernance, car c'est peut-être un sujet qui n'est pas apparu comme prioritaire pour un grand nombre d'entre vous.