

# Face à la crise, jusqu'où les associations se sont-elles réinventées ?

Enquête réalisée auprès de dirigeants  
d'associations et de fondations

Juin 2020



Centre d'Étude  
et de Recherche  
sur la Philanthropie



# L'IDAF : une véritable communauté

*Avec vous et pour vous, dirigeants de l'ESS !*



- Une communauté **influyente et positive**
- Plus de 160 adhérents
- Des centaines de dirigeants d'associations et de fondations, élus et salariés
- De nombreux évènements techniques mais aussi conviviaux
- 3 cercles de pairs (DAF, DG et DRH)

## ***Ce que nous défendons :***

**ENGAGEMENT** : Rôle fondamental des associations et fondations dans la poursuite de l'intérêt général

**EXCELLENCE** : Reconnaissance du haut niveau de compétences des dirigeants du secteur

**LEADERSHIP et CAPACITE A S'ADAPTER** : Responsabilité et rôle des dirigeants de conduire le changement

# L'IDAF en soutien pendant le confinement et à la reprise

- Equipe en télétravail facilement disponible par mail et téléphone ;
- Mise en place d'un HUB informatif dès la 1ère semaine de confinement;
- Lien quotidien avec les adhérents par téléphone, mail et visio ;
- Mise en relation avec des interlocuteurs pertinents pour vos problématiques ;
- Cercles virtuels de DRH, de responsables financiers et responsables libéralités pour des partages d'expériences ;
- Webinaires (droit social, gestion de trésorerie, collecte, etc.)
- Replay sur la chaîne Youtube « IDAF Asso »

# FORCE FOR GOOD, une agence mobilisée !

- Une plateforme gratuite de conseil en collecte pendant le confinement ;
- Un HUB informatif dès la 1ère semaine de confinement ;
- Des webinaires gratuits ;
- Des podcasts hebdomadaires pour mettre en lumière les figures du Good ;
- Le montage d'opérations de communication et de collecte dédiées pour les structures en première ligne.
- Force For Good lance la « [Good Week](#) » du 28 Septembre au 5 Octobre.

# A propos du CerPhi

- Le premier institut d'étude et de recherche français dédié, depuis 2004, à l'étude de la philanthropie
- 3 missions :
- Entretenir une veille permanente des impacts de la philanthropie sur le tissu social et la façon dont l'évolution de la société fait évoluer la philanthropie
- Accompagner nos clients et partenaires dans la définition ou l'orientation de leurs stratégies commerciales et marketing, en leur fournissant des éléments opérationnels d'aide à la décision
- Développer de nouvelles solutions d'études pour accompagner un secteur en constante évolution et anticiper ses nouveaux besoins

# Les intervenants du webinaire IDAF / 30 juin 2020



Antoine Dubreuil  
France Active



Anouchka Finker  
La Chaîne de l'Espoir



Laurent Cayssials  
Fondation Foch



Antoine Vaccaro,  
CerPhi

# CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'ENQUÊTE



# Contexte et objectifs de l'enquête

- La crise sanitaire a amené nombre d'organisations sans but lucratif à réagir rapidement, à faire preuve d'inventivité, d'adaptabilité, pour poursuivre leur activité dans ce contexte totalement inédit
- Deux mois après le début du confinement, l'Idaf et le Cerphi, en partenariat avec Force For Good, ont souhaité interroger :
  - > un réseau de dirigeants d'associations et de fondations, sensibilisés à l'évolution et à la professionnalisation des pratiques de management en faveur de l'intérêt général
  - > Afin d'évaluer la nature et l'ampleur des mesures mises en place et d'éclairer les perspectives pour demain



# MÉTHODOLOGIE

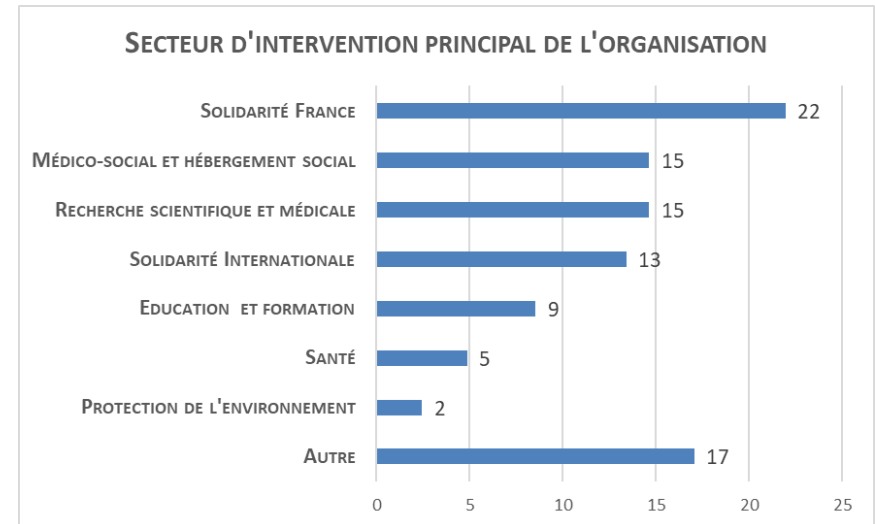
# L'enquête réalisée

- Entre le 18 mai et le 5 juin, le CerPhi, en partenariat avec ForceForGood, a recueilli en ligne **82 questionnaires** remplis par des dirigeants d'associations et de fondations
- Les dirigeants interrogés occupent des fonctions centrales dans les associations et fondations contactées
  - Présidents, directeurs généraux, secrétaires généraux
  - Directeurs administratifs ou financiers, trésoriers, administrateurs
  - Directeurs fonctionnels : directeur de la communication, directeur du développement
- Les associations et fondations ayant participé à l'enquête ont des statuts divers
  - Fondations ou associations reconnues d'utilité publique
  - Associations reconnues d'intérêt général
  - Association loi 1901
  - Fondations de différents types : partenariale, abritée, fonds de dotation
- Le plus souvent, ces organisations interviennent directement en étant opérateur de terrain ou en gérant des établissements

# CARACTÉRISTIQUES DES ORGANISATIONS

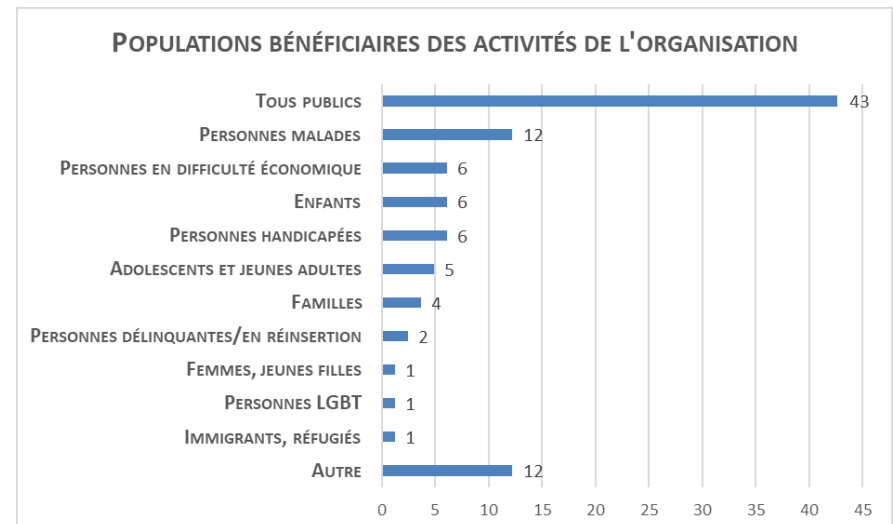
# Nature des activités des organisations

- Les secteurs d'intervention sont diversifiés, avec une légère prédominance de la solidarité en France (activités à caractère social hors établissement)



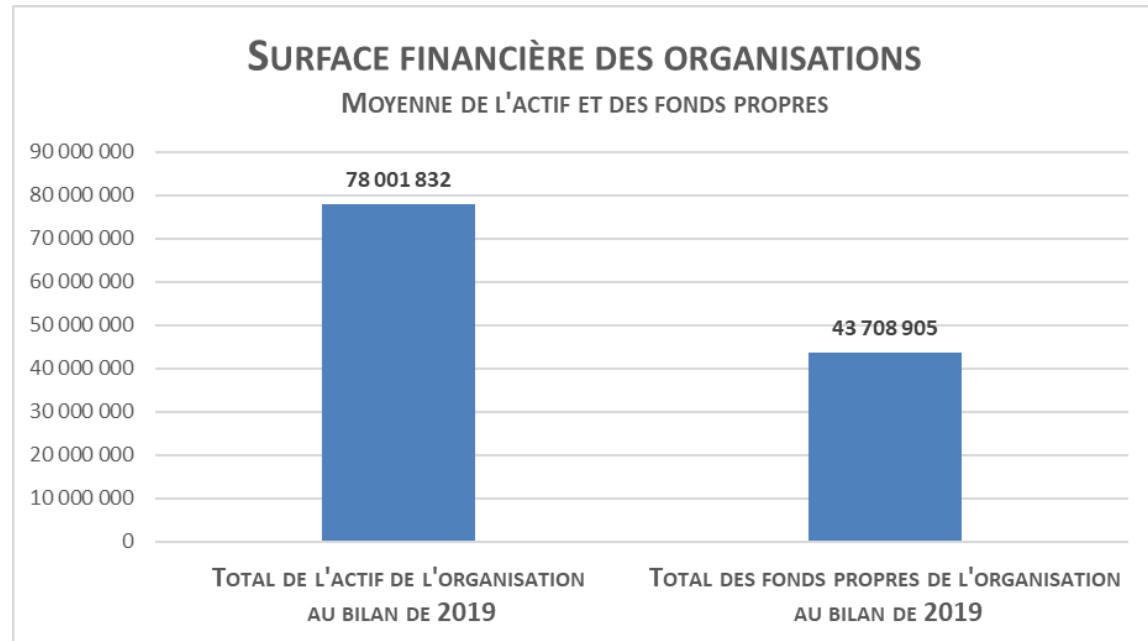
NB : sauf indication contraire, les résultats sont basés sur n = 82

- Près d'une organisation sur deux s'adresse à tous les publics
  - Parmi les organisations qui touchent une population plus particulière, les publics les plus souvent bénéficiaires sont les personnes malades, les personnes en difficulté économique, les enfants et les jeunes, les personnes handicapées



# Surface financière des organisations

- Les organisations ayant participé à l'enquête ont une surface financière assez importante
  - En moyenne, leur actif, à fin 2019, était d'environ 78 millions d'euros
  - Et leurs fonds propres de près de 44 millions d'euros
- Les moyennes ne rendent cependant pas compte de l'extrême diversité des situations financières
  - La moitié des organisations ont un actif inférieur ou égal à 5 millions, et à 1.7 million pour les fonds propres

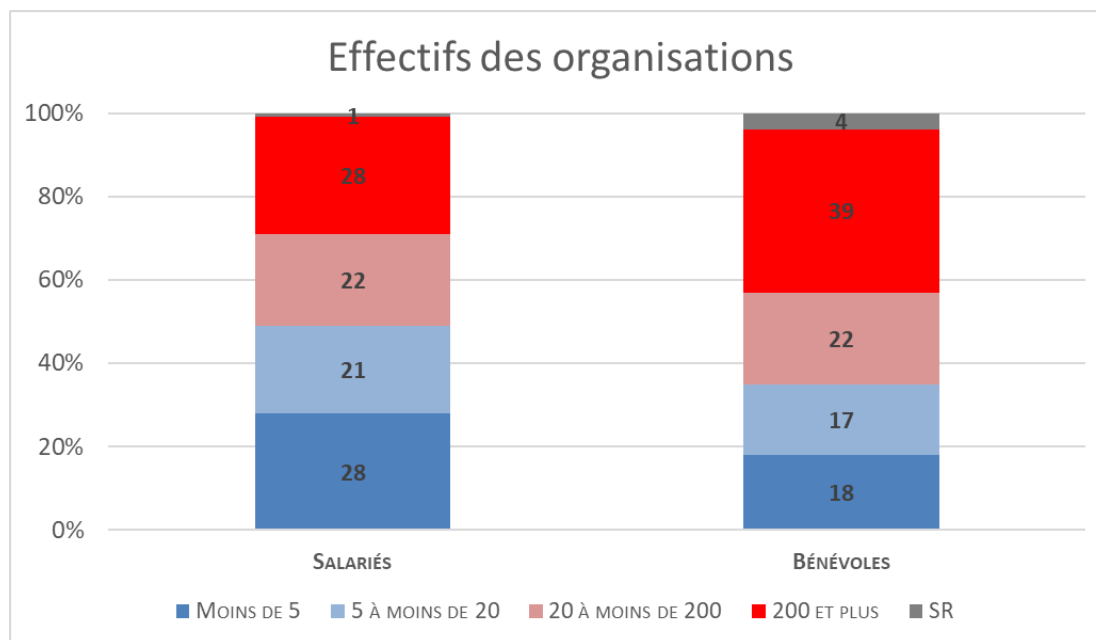


# L'exploitation des organisations

- Produits
  - Importance des dons et legs et des subventions publiques : ces deux types de produits représentent chacun environ un tiers des ressources des organisations ayant participé à l'enquête
- Charges
  - Près de la moitié sont affectées directement aux bénéficiaires des activités sous forme de subventions, allocations de secours, bourses, prix...
  - Les autres postes importants sont les charges de gestion et d'exploitation et les frais de personnel

# Les ressources humaines

- Du côté des ressources humaines, elles apparaissent importantes :
  - En moyenne 470 salariés par organisation et 671 bénévoles
  - Mais les disparités sont fortes : la moitié des organisations ont moins de 23 salariés et moins de 50 bénévoles
- Dans la suite de la présentation, l'effet de la taille de l'organisation sera étudié en distinguant deux catégories
  - Les organisations de moins de 20 salariés (médiane à 4)
  - Les organisations de 20 salariés et plus (médiane à 240)

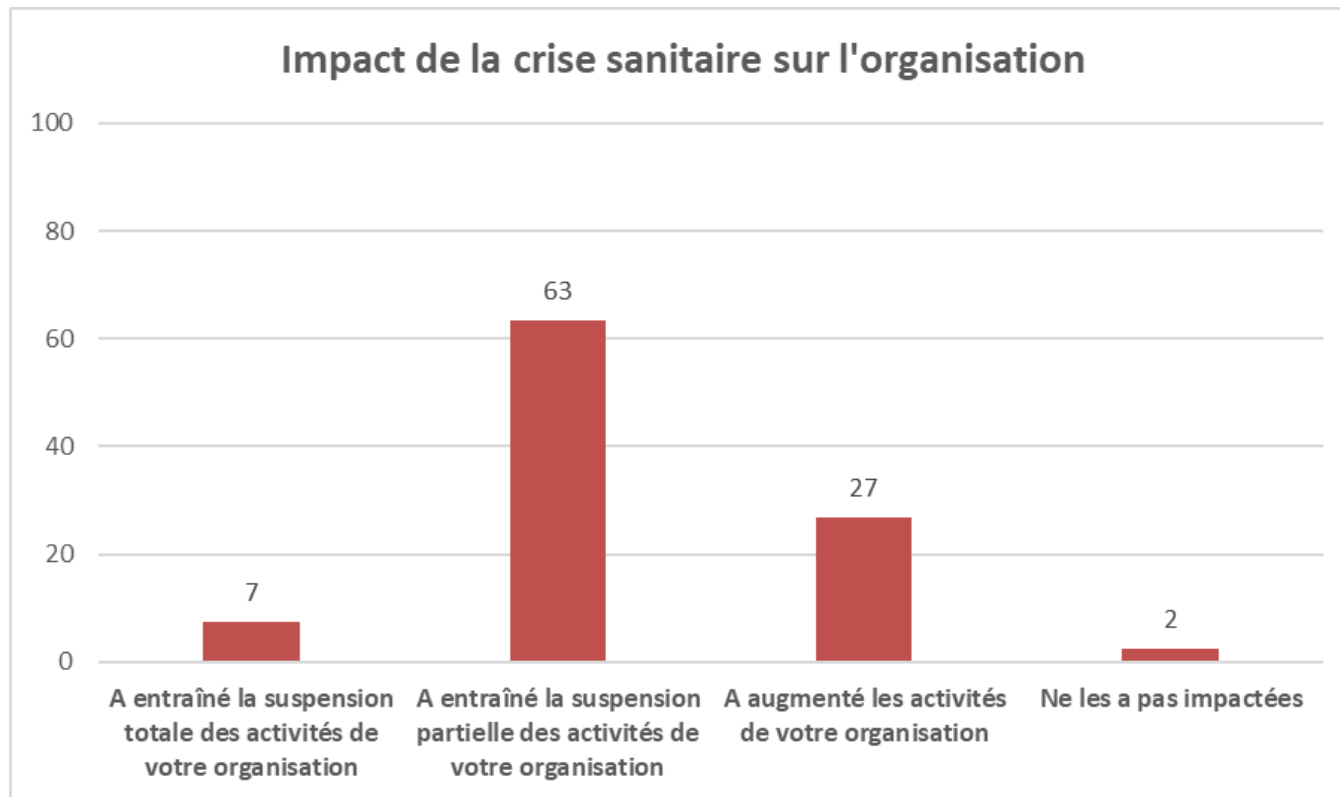




# L'EFFET DE LA CRISE SANITAIRE SUR LES ORGANISATIONS

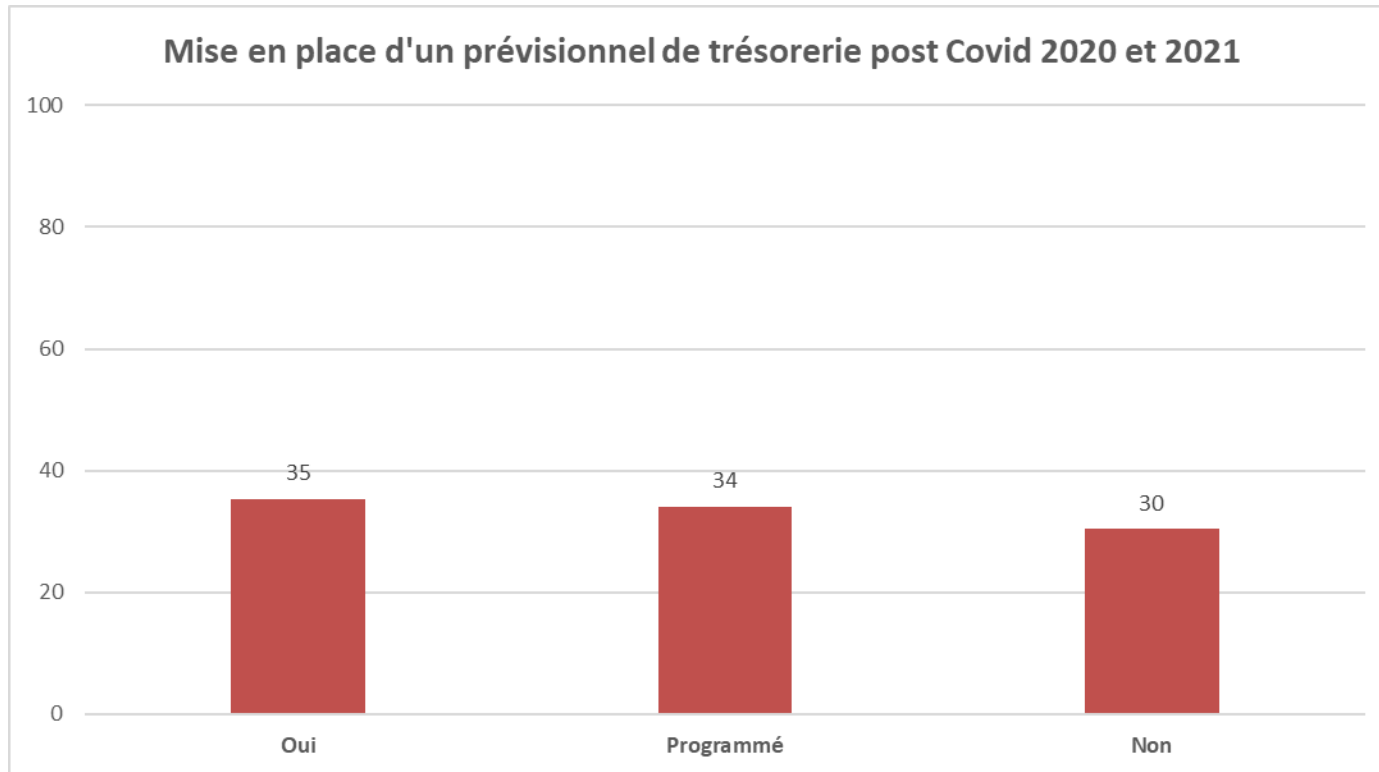
# Impact global de la crise sanitaire

- Presque toutes les organisations ont été impactées par la crise sanitaire
  - Seulement 2% d'entre elles n'ont pas ressenti l'impact de la crise
- Dans deux cas sur trois, la crise sanitaire a entraîné une suspension partielle de l'activité, et dans moins d'un cas sur dix une suspension totale
- A noter : une organisation sur quatre a augmenté ses activités



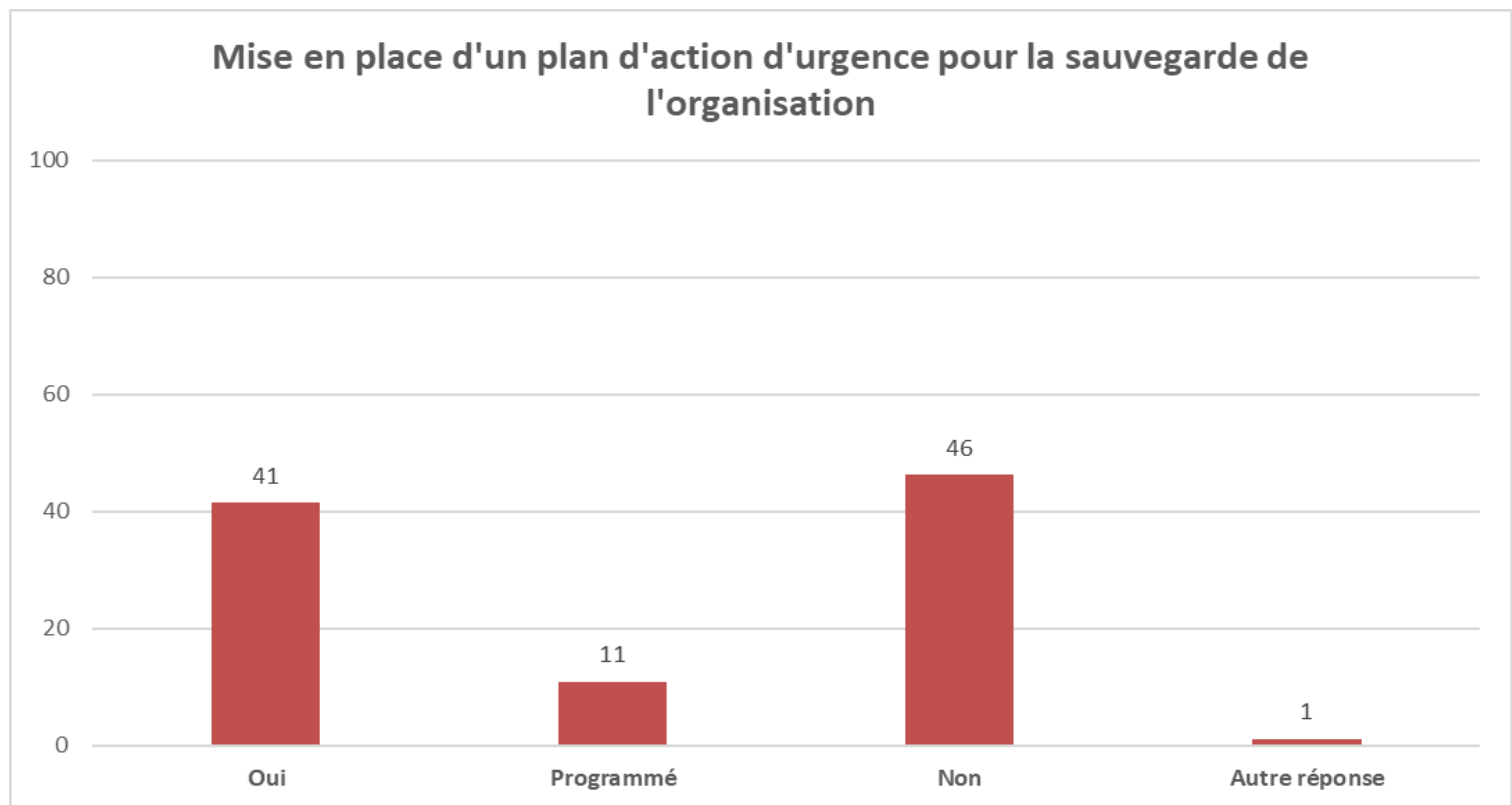
# Attention portée à la trésorerie

- Outre la mobilisation d'une partie des organisations pour venir en aide aux populations mises en difficulté par la crise sanitaire, l'impact de la crise sanitaire sur leur trésorerie est notable
  - Environ un tiers des organisations ont dû mettre en place un prévisionnel de trésorerie post Covid, et un autre tiers a prévu de le faire



# Plan d'action d'urgence - 1

- A peu près la moitié des organisations ont mis en place un plan d'urgence pour la sauvegarde de l'organisation ou prévu de le faire
  - Sur ce point, les petites organisations semblent moins réactives (43 % ont adopté un tel plan ou l'ont programmé) que les organisations moyennes ou grandes (61 %)

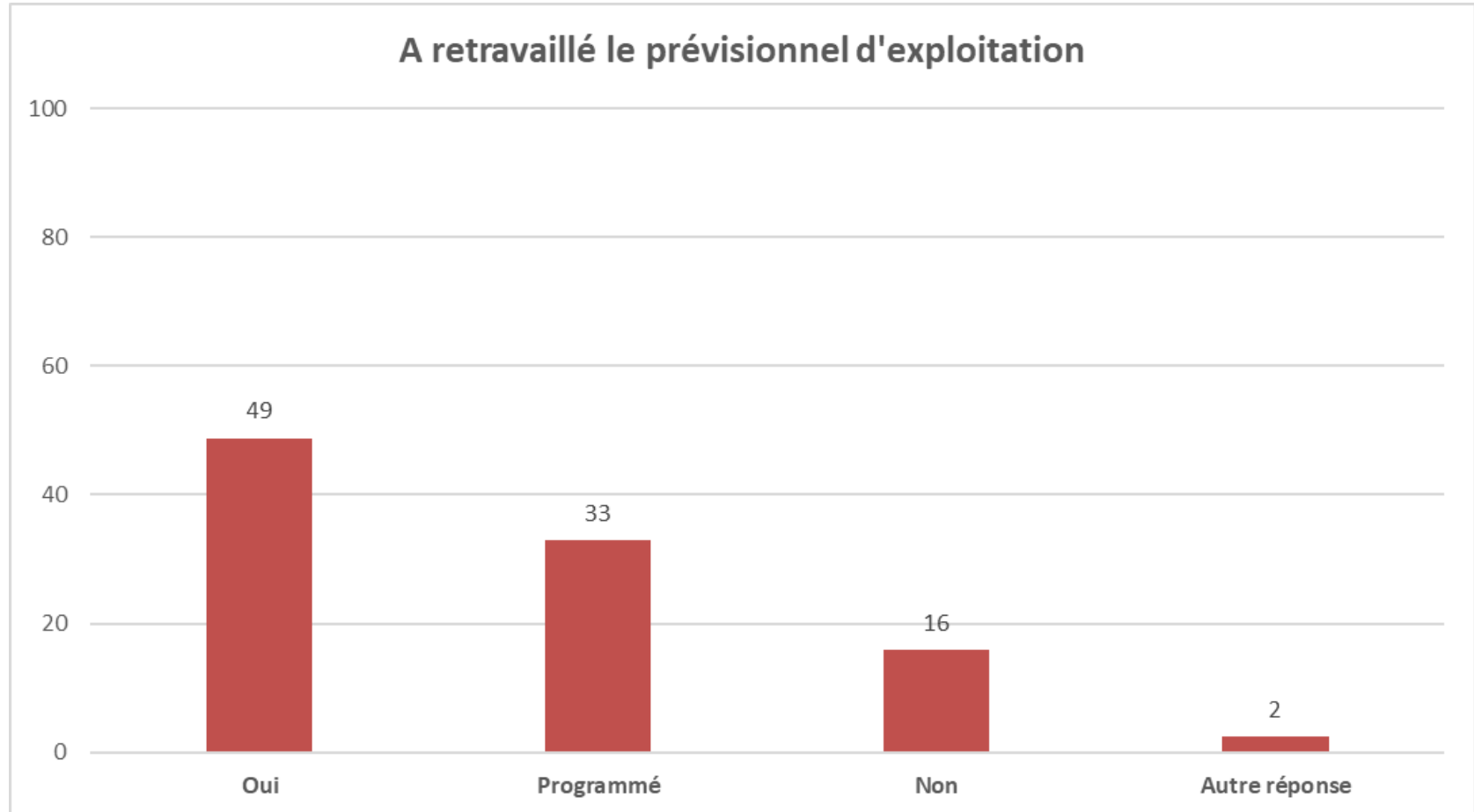


# Plan d'action d'urgence - 2

- Les mesures les plus souvent considérées ou réalisées dans cet esprit :
  - Mettre en place des méthodes innovantes pour poursuivre la mission de l'organisation (4 organisations sur 5)
    - ◆ L'effet taille joue à nouveau sur ce point : 55 % des petites organisations ont déjà mis en place de telles méthodes contre 78 % des organisations moyennes ou grandes
  - Adapter les opérations pour restaurer/protéger rapidement les recettes et dépenses en assurant la continuité des actions (3 sur 4)
- Moins d'une organisation sur trois a demandé une aide de l'Etat ou prévoit de le faire

# Révision du prévisionnel d'exploitation - 1

- Une organisation sur deux a revu son prévisionnel d'exploitation suite à la crise sanitaire, et une sur trois envisage de le faire



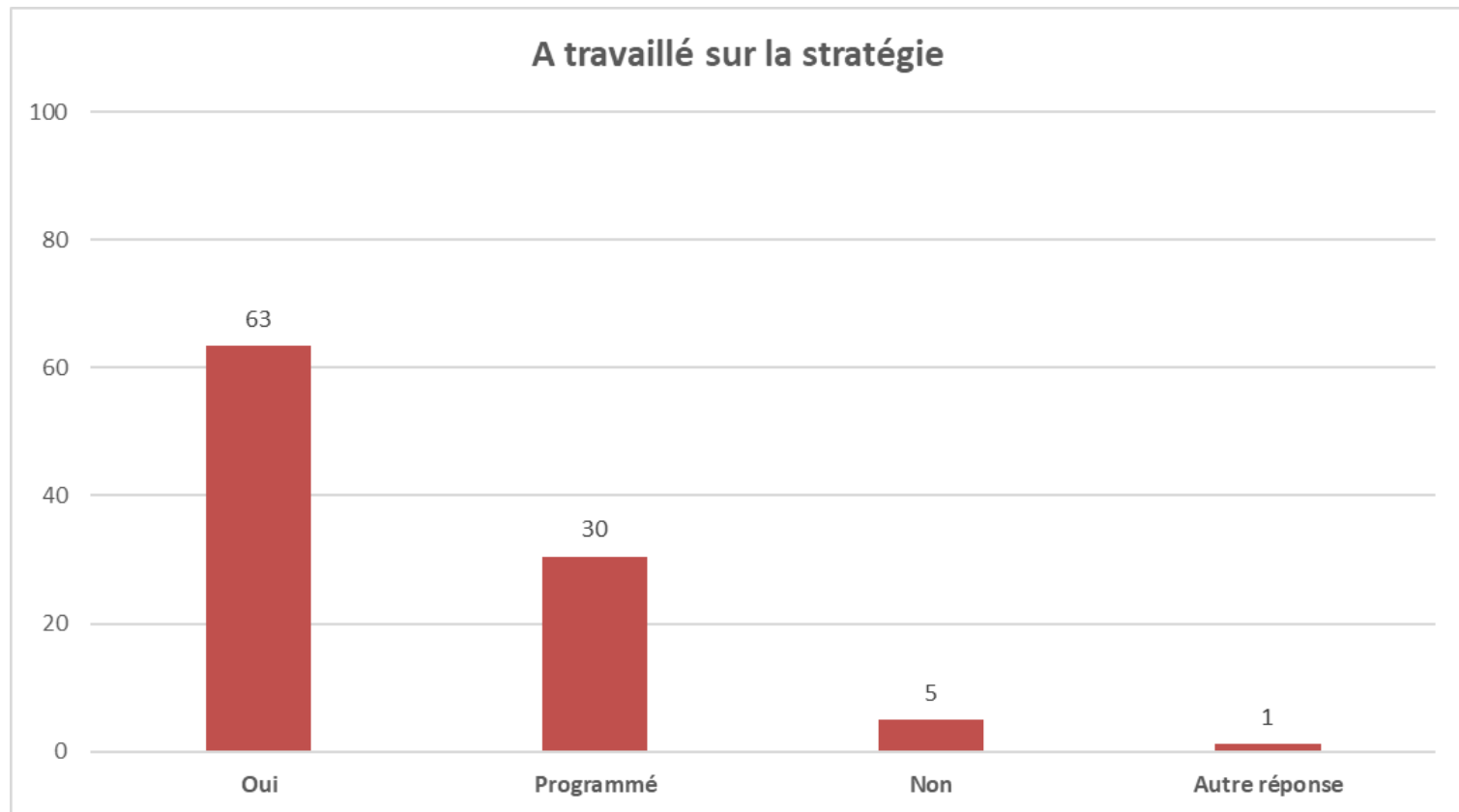
# Révision du prévisionnel d'exploitation - 2

- Cette préoccupation majeure s'est traduite notamment par
  - La définition de scénarios prévisionnels pour un plan de relance (effectuée par une organisation sur trois et programmée par une sur quatre)
  - Une redéfinition (effective ou programmée) du plan de financement des ressources financières par trois organisations sur quatre
  - La crainte d'un effet ciseaux (accroissement de la demande d'intervention de l'organisation en même temps qu'une baisse des ressources) a conduit une organisation sur quatre à établir un plan spécial visant à répondre à cet effet, et une sur cinq a programmé un tel plan



# Travail sur la stratégie - 1

- L'impact de la crise sanitaire sur la définition de la stratégie des organisations est quasi-général :
  - Un peu moins des deux tiers des organisations ayant participé à l'enquête ont travaillé sur leur stratégie
  - Près d'un tiers ont programmé de le faire

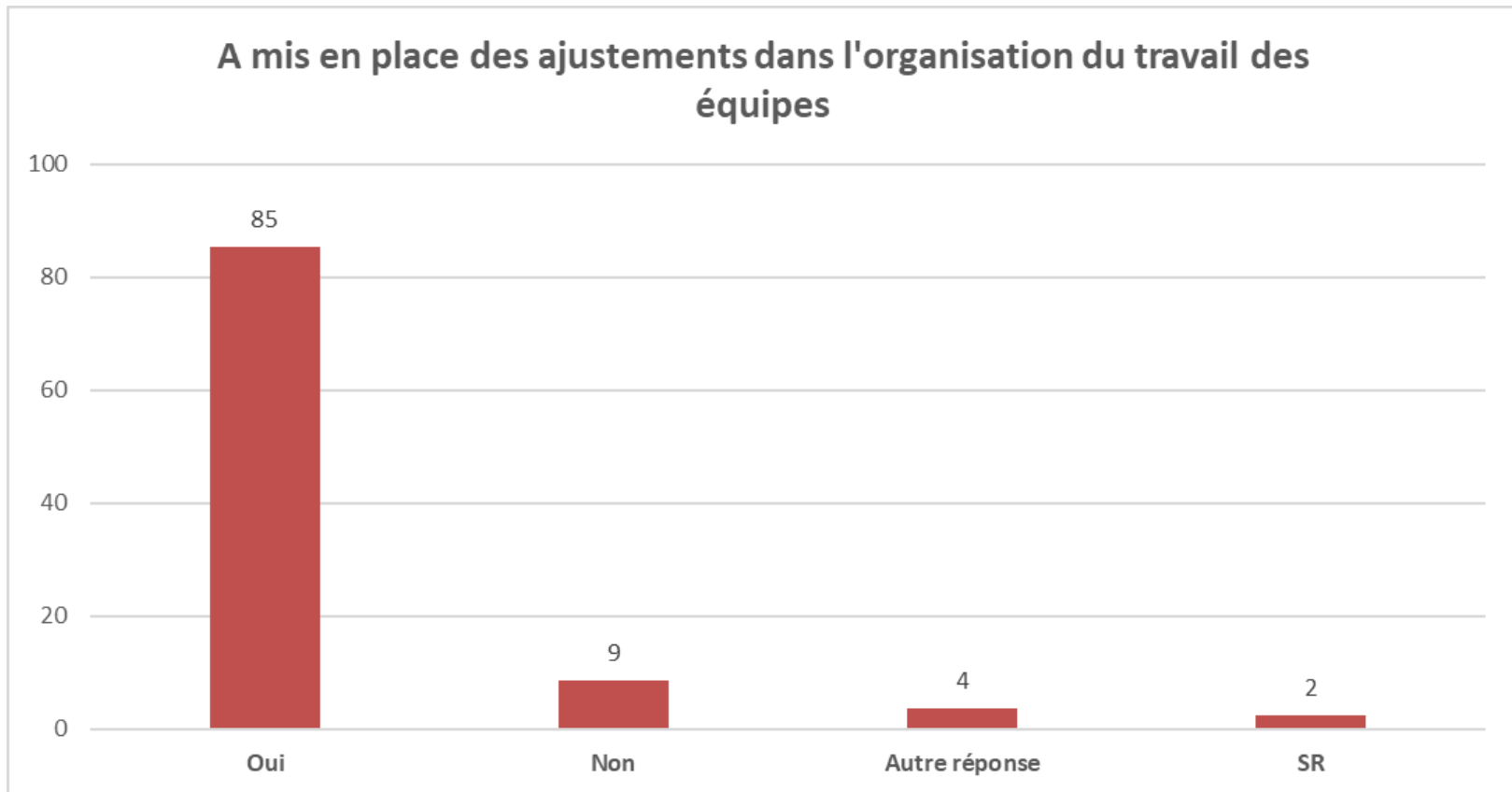


## Travail sur la stratégie - 2

- Le domaine le plus impacté est celui du développement : les deux tiers des organisations ont révisé leurs plans d'investissement et de développement ou ont prévu de le faire
- L'hybridation des ressources semble être également une orientation stratégique importante : près de la moitié des organisations considèrent cette possibilité ou l'ont d'ores et déjà décidé
- La redéfinition de la vision et de la mission de l'organisation, ainsi que la révision de son modèle socio-économique sont considérées par une minorité des organisations

# Ajustements dans l'organisation de travail - 1

- La très grande majorité des organisations (près de neuf sur dix d'entre elles) ont mis en place des ajustements dans l'organisation du travail des équipes.

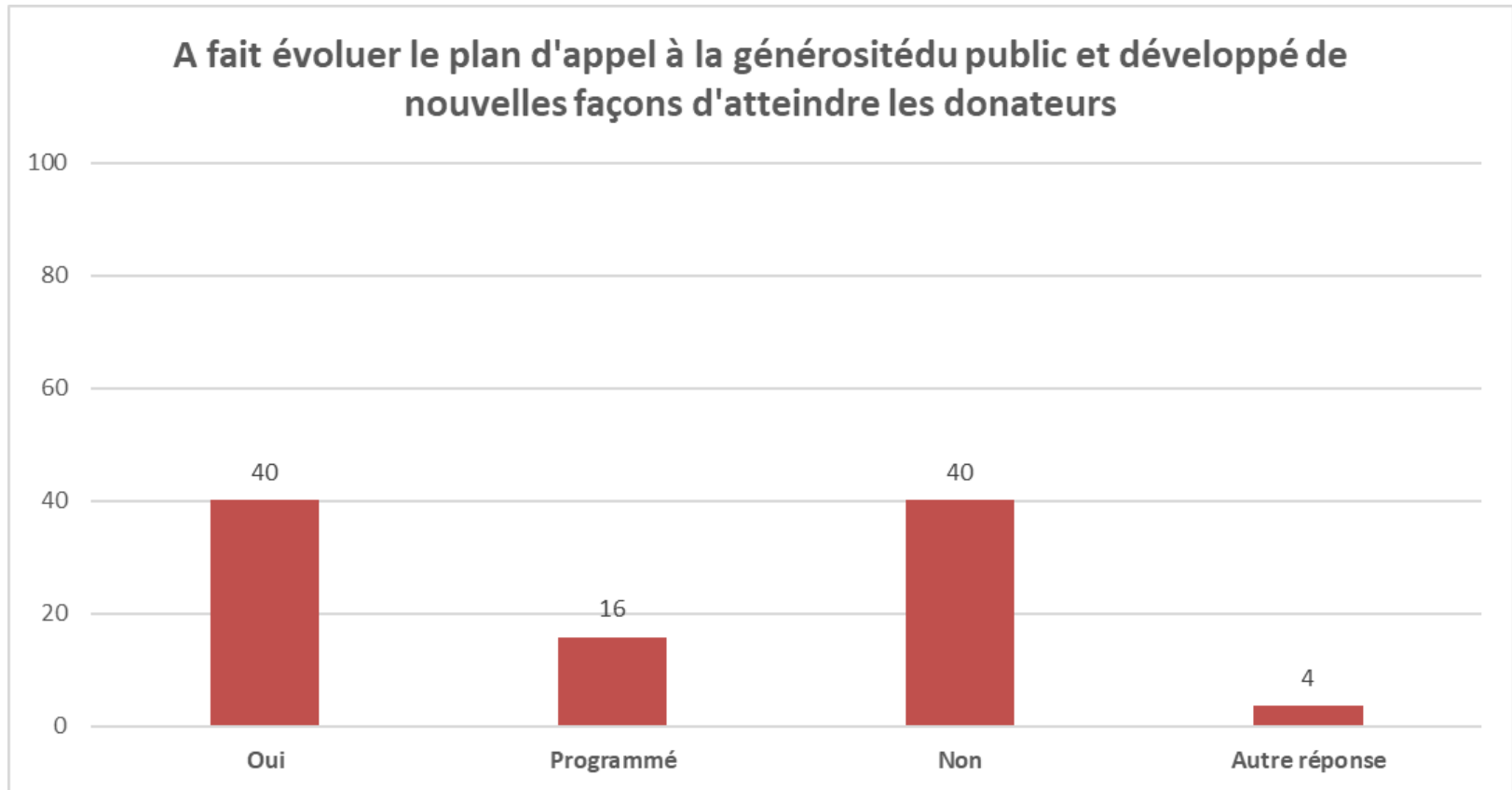


# Ajustement dans l'organisation de travail - 2

- Ces ajustements vont dans différentes directions :
  - Mise en place du télétravail (plus de neuf organisations sur dix)
  - Déploiement de nouveaux outils de travail numériques (plus de neuf organisations sur dix)
  - Mise en place de nouvelles façons de travailler dans l'organisation (huit organisations sur dix)
    - ◆ Effet de la taille de l'organisation sur ce point : 77 % des petites organisations ont mis en place ces nouvelles façons de travailler, ou envisagent de la faire, contre 95 % des organisations plus importantes
  - Utilisation de nouveaux supports de communication en interne (trois organisations sur quatre)
    - ◆ Effet de la taille également sur ce point : 60 % des petites organisations ont pris cette orientation, contre 95 % des organisations plus importantes
- La généralisation du travail à distance occasionnée par l'épidémie et le confinement semble ainsi conduire à une numérisation accélérée des process de travail dans les associations et fondations

# Evolution du plan d'appel à la générosité du public - 1

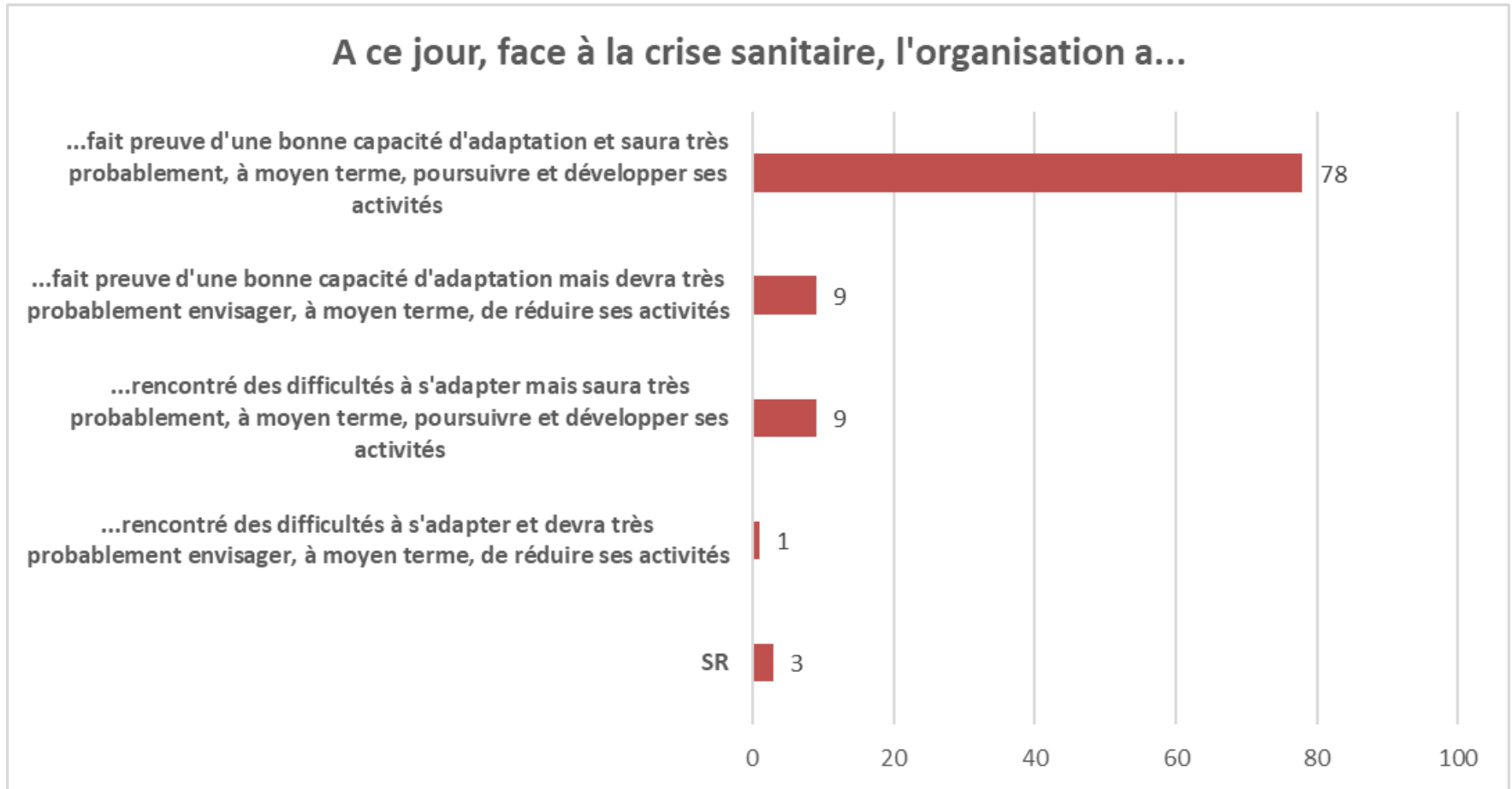
- Comparativement à la redéfinition de la stratégie et à l'évolution de l'organisation de travail, le plan d'appel à la générosité du public a évolué dans une proportion bien plus restreinte d'organisations :
  - quatre sur dix d'entre elles l'ont et une sur six l'a programmé



## Evolution du plan d'appel à la générosité du public - 2

- L'augmentation des opérations digitales apparaît comme l'évolution la plus significative : deux organisations sur trois l'ont déjà fait ou prévoit de le faire
- Près d'une organisation sur deux a également décidé de remplacer les événements par d'autres actions, et les rencontres avec les bienfaiteurs par d'autres contacts
- Une sur trois a décidé de compléter ou de remplacer les opérations de marketing direct papier par d'autres actions
- Une sur quatre a augmenté les opérations téléphoniques : comparativement aux opérations digitales, la substitution des actions présentesielles par ce type d'action à distance apparaît plus marginale
- Une sur dix, enfin, a remplacé le streetfundraising par d'autres actions : bien que pratiquement impossible pendant le confinement, cette pratique n'a pas été abandonnée, mais sans doute retardée

# Capacité d'adaptation de l'organisation - 1



- Pour trois dirigeants sur quatre, l'organisation a fait preuve d'une bonne capacité d'adaptation et saura très probablement, à moyen terme, poursuivre et développer ses activités



## Capacité d'adaptation de l'organisation - 2

- Les jugements plus pessimistes sur l'avenir de l'organisation sont donc assez minoritaires : un dirigeant sur dix estime que son organisation devra réduire ses activités à moyen terme
- Enfin, pour un dirigeant sur dix, la crise sanitaire a révélé des fragilités de l'organisation dans la mesure où ils estiment que celle-ci a rencontré des difficultés à s'adapter

# En synthèse

- Les réponses à l'enquête réalisée confirment un fort impact de la crise sanitaire sur l'activité des organisations à but non lucratif, quelle que soit leur taille
- Dans ce contexte inédit, associations et fondations, loin de rester passives ou attentistes, ont réagi pour adapter le fonctionnement de l'organisation et son management
- Plans d'actions d'urgence pour la sauvegarde de l'organisation, révision du prévisionnel d'exploitation, redéfinition de la stratégie d'investissement et de développement ont été très largement mis en œuvre, ou sont à l'ordre du jour
- Les ajustements dans l'organisation du travail ont été déployés de façon quasi systématiques (télé travail, recours à de nouveaux outils de travail numériques, à de nouvelles façons de travailler), signe d'une très grande souplesse et de fortes capacités d'adaptation en matière de mobilisation des ressources humaines
- La redéfinition des fondamentaux, comme la vision et la mission de l'organisation ou son modèle socio-économique, n'apparaissent en revanche pas à l'ordre du jour pour une large majorité d'organisations

# En synthèse

- Interrogés en période d'étape 1 du déconfinement, une très large majorité de dirigeants associatifs se déclarent optimistes face à l'avenir et confiants dans la solidité de leur organisation, dont ils estiment qu'elle a su faire preuve d'une bonne capacité d'adaptation

# ÉQUIPE EN CHARGE DE L'ENQUÊTE

# Antoine VACCARO

- Président du CerPhi
- Titulaire d'un doctorat en science des organisations - Gestion des économies non-marchandes, Paris-Dauphine, 1985
- Après un parcours professionnel dans de grandes organisations non gouvernementales et groupe de communication (Fondation de France, Médecins du Monde, TBWA), il préside le CerPhi (Centre d'étude et de recherche sur la philanthropie) Faircom International et le Fund-raising Lab
- Il assume diverses fonctions bénévoles au sein d'associations et de fondations. Il enseigne à Sciences Po Paris.
- Il est également co-fondateur de plusieurs organismes professionnels promouvant le financement privé des causes d'intérêt général : Association Française des Fundraisers, Comité de la charte de déontologie des organismes faisant appel à la générosité publique, Euconsult, La chaire de Philanthropie de l'Essec, 2011
- Il a publié divers ouvrages et articles sur la philanthropie et le fund-raising



# Isabelle KHUONG

- Conseil en études, identité et stratégie de marque
- Diplômée de Sciences Po Paris
- Plus de 10 ans d'expérience en tant que Conseil en Identité et Stratégie de Marque, pour le secteur marchand et pour le secteur non marchand
- Réalise des études qualitatives ainsi que des missions de conseil stratégique et d'accompagnement opérationnel pour des clients du CerPhi (depuis 2009)
- Références : Institut Pasteur, Fondation Apprentis d'Auteuil, La Chaîne de l'Espoir, Fondation A&P Sommer, Fondation Romande pour les Sourds Aveugles, Les petits frères des Pauvres, QualiContact, LADAPT, La SPA, l'Ordre de Malte France, France Alzheimer, APF France handicap



# Corinne JOSEPHIDES

- Corinne possède près de 20 ans d'expérience en agence et en association.
- C'est avec passion qu'elle a mis en place et accompagné les campagnes de collecte de fonds de plusieurs organisations françaises.
- Corinne pilote le pôle Grand Public de Force For Good.
- Elle s'occupe notamment du déploiement de stratégies de marketing direct (prospection, renouvellement, consolidation, fidélisation et dons réguliers), des libéralités et de la collecte middle-donateurs.
- Elle a accompagné notamment les Apprentis d'Auteuil, la Fondation ARC et la SPA.





# Jean-François TCHERNIA

- Conseil en études économiques et sociales
- Sociologue, Jean-François Tchernia a plus de trente ans d'expérience dans les études d'opinion
- Spécialisé dans le suivi et l'analyse des tendances sociétales, il enseigne à Paris Diderot dans le master MECI.
- Jean-François Tchernia a dirigé deux ouvrages : *La France à travers ses valeurs* (avec Pierre Bréchon, 2009) et *Etudier l'opinion* (avec Xavier Marc, 2<sup>ème</sup> édition 2018)
- Références :
  - Dans le secteur de la philanthropie : Fondation de France, France Générosités, Handicap International
  - Hors philanthropie : Crédit Mutuel, EDF, Futuribles, INJEP, IRSN, Minatec Ideas Lab, Ministère de l'Environnement, PICOM, Union des caisses nationales de sécurité sociale, Universcience



# Patrice ROYNETTE



- Président de l'IDAF
- Administrateur à la Chaîne de l'Espoir
- Il fonde en 1982 le cabinet de recrutement PROWAY Executive Search, spécialisé dans le conseil en recrutement de cadres par approche directe et dans le conseil en Ressources Humaines.
- En 1996, il co-fonde l'association Mécénat Chirurgie Cardiaque, permettant à des enfants souffrant de malformations cardiaques de venir en France et d'être opérés lorsqu'ils ne peuvent être soignés dans leur pays d'origine par manque de moyens financiers et techniques. Depuis sa création, 3500 enfants ont été accueillis en France, opérés et sauvés.
- Passionné de voile, il préside l'Union Nationale de la Course au Large de 1987 à 1989, et le Club des Partenaires des 3 défis français de l'America's Cup de 1995 à 2003.
- Il est Chevalier de l'Ordre de la Légion d'Honneur.

# Oriane DESGEORGE

- Déléguée générale de l'IDAF
- Diplômée en Droit Public de l'Université Panthéon-Assas (Paris II), et en Action et Administrations Publiques de l'IEP de Strasbourg et York University (Toronto)
- Expérience professionnelle :
  - Relations de presse en collectivité territoriale
  - Collaboratrice parlementaire à Bruxelles et Strasbourg
  - Responsable projets européens et communication dans le secteur médico-social
- Ses domaines de prédilection sont l'Economie sociale et solidaire – et en particulier les innovations en matière de gestion des associations et fondations, les relations publiques et le lien Europe/Territoires

