# Le financement des ONG de développement en Suisse

Travail de Master, université de Berne

Sous la direction de **M**. **Antoine Kernen**

Kompetenzzentrum für Public Management
Schanzeneckstrasse 1
CH-3001 Bern

Par **Daniel Bortone**

14-424-410

Martigny, le 3 novembre 2020

Liste des figures

Figure 1 : évolution des dons privés 2003-2019 ..... 14
Figure 2 : volume total des financements selon la source ..... 15
Figure 3 : évolution des source de financement 2007-2019 ..... 15
Figure 4 : Classement du Global Philantropy Environment Index ..... 17
Figure 5 : évolution du nombre de fondations en suisse 1990-2018 ..... 35
Figure 6 : soutien et expérience avec les fondations ..... 38
Figure 7 : sources des fonds EPER ..... 49
Figure 8 : évolution du paysage religieux 1970-2018 ..... 50
Figure 9 : dons institutionnels à des OBNL certifiées ..... 53
Figure 10 : dons privés à des OBNL certifiées ..... 54
Figure 11 : dispositions testamentaires ..... 54
Figure 12 : évolution du PIB mondial 1960-2015 ..... 56
Figure 13 : effets de la crise Covid sur les financements des ONG ..... 60
Figure 14 : effets de la crise Covid sur les ONG de développement ..... 61
Figure 15 : canaux de paiement des dons ..... 66

## Table des matières


**I.INTRODUCTION ..... 7**

**PROBLÉMATIQUE ..... 7**

**MÉTHODE ..... 8**

**PRÉSENTATION DES ONG DE L'ÉCHANTILLON ..... 10**

**DÉFINITION DE L'ONG ..... 12**

**II.LE MARCHÉ DES FINANCEMENTS ..... 13**

**FAITS ET CHIFFRES ..... 13**
**LES DIFFICULTÉS DU MARCHÉ ..... 17**
L'ACCROISSEMENT DU NOMBRE D'ACTEURS ..... 17
LA PROFESSIONNALISATION ..... 18
**« LES CONCURRENTS » ..... 19**
LES PETITES INITIATIVES ..... 19
LES CRISES ..... 20
UN PROBLÈME DE TAILLE ? ..... 21
L'ENTRÉE DE NOUVEAUX ACTEURS SUR LES MARCHÉS ..... 21

**III. LES SOURCES DE FINANCEMENT ..... 22**

**LE GRAND PUBLIC ..... 22**

**ÉROSION DE LA LOYAUTÉ DES DONATEURS ..... 23**
**LES INSTRUMENTS ..... 25**
LE MAILING ..... 25
LE STREET MARKETING ..... 25
LES ÉVÈNEMENTS ..... 26
LA PUBLICITÉ ..... 27

**LES FONDS INSTITUTIONNELS ..... 27**

**LA DDC ..... 27**
COMMENTAIRE SUR LES CONTRIBUTIONS DE PROGRAMMES ..... 28
PROCÉDURE ..... 29
NOUVELLE STRATÉGIE DE LA DDC 2021-2024 ..... 30
COLLABORATION AVEC LA DDC ..... 31
**LES CANTONS ET LES COMMUNES ..... 31**
**LES BAILLEURS INSTITUTIONNELS ÉTRANGERS ..... 32**

**LES FONDATIONS ..... 33**

**DÉFINITIONS ET TYPES DE FONDATIONS** ..... **33**
**SE FINANCER AUPRÈS DES FONDATIONS** ..... **35**
**L'UTILITÉ SOCIALE DES FONDATIONS** ..... **36**
**LE MARCHÉ DES FONDATIONS ET LA MANIÈRE DONT LES REQUÉRANTS PERÇOIVENT LES FONDATIONS** ..... **37**

**LE PARRAINAGE INDIVIDUALISÉ** ..... **39**

**COMPASSION ET LE PARRAINAGE** ..... **39**
**UN MODÈLE QUI NE FAIT PAS L'UNANIMITÉ** ..... **42**
**DES DOUTES QUANT À L'EFFICACITÉ SUR LE TERRAIN** ..... **43**
**LE PARRAINAGE INDIVIDUALISÉ EN SUISSE** ..... **45**

**LES DONS LIÉS AUX ÉGLISES** ..... **48**

**LES FINANCEMENTS** ..... **48**
**BAISSE DE LA FRÉQUENTATION DES ÉGLISES ET CONSÉQUENCES POUR LES ONG** ..... **50**
**S'ADAPTER À UN MONDE QUI CHANGE** ..... **51**

**LEGS ET DONS D'ENTREPRISES** ..... **52**

**DONS D'ENTREPRISES** ..... **52**
**LES LEGS** ..... **53**

**IV. CONCLUSION SUR LE MARCHÉ ET LES SOURCES DE FINANCEMENT** ..... **55**

**V. CRISE ÉCONOMIQUE ET SANITAIRE** ..... **56**

**EFFETS DE LA CRISE ÉCONOMIQUE DE 2008 ET EXTRAPOLATION POUR LA SITUATION ACTUELLE** ..... **56**
**CRISE DU COVID-19** ..... **58**
IMPACT SUR LES ORGANISATIONS ÉTUDIÉES ..... 59
IMPACTS SUR LE SECTEUR DES ONG EN GÉNÉRAL ..... 60

**VI. LA PROFESSIONNALISATION DU MÉTIER DE FUNDRAISEUR** ..... **62**

**VII. NOUVELLES MÉTHODES DE FINANCEMENT ET DE COMMUNICATION** ..... **66**

**CANAUX DE PAIEMENT** ..... **66**
**LES NOUVEAUX INSTRUMENTS DE COLLECTE** ..... **67**
LE STREAMING ..... 67
LE CROWDFUNDING ..... 68
**LA COMMUNICATION NUMÉRIQUE ET LE FUNDRAISING** ..... **69**

**VIII. CONCLUSION DU TRAVAIL** ..... **70**

**SELBSTSTÄNDIGKEITSERKLÄRUNG** ..... **71**

**EINVERSTÄNDNISERKLÄRUNG ZUR VERÖFFENTLICHUNG DER MASTERARBEIT ..... 71**

**BIBLIOGRAPHIE ..... 72**

# I.Introduction

## Problématique

Les organisations non gouvernementales sont des acteurs importants de la coopération au développement et de l'aide humanitaire de la Suisse. Elles mettent en place des programmes et soutiennent les populations des pays moins favorisés, soit en tant qu'initiatrices de ces programmes ou en tant que mandataires de la Confédération. Elles informent de plus la population suisse sur les problèmes de développement dans ces pays et adoptent un regard critique sur les politiques extérieures de la Suisse (Perroulaz, 2004 a). Malgré leur rôle important au sein de la société, les ONG évoluent dans un contexte de plus en plus incertain.
Les pays occidentaux observent un nombre toujours croissant d'ONG, et ce, dans tous les secteurs (Salomon, Sokolowski and Haddock, 2017). Les années 2000 ont particulièrement été frappées par ce phénomène, caractérisé par un nombre accru d'ONG, mais aussi par des organisations toujours plus grandes (Kim and Bradach, 2012). La situation est similaire en Suisse, où de nouvelles ONG sont apparues dans les années 1990 et où les ONG internationales se sont implantées de manière pérenne. Comme le déclare Perroulaz en 2004 déjà : « La concurrence entre ONG sur le marché du don est très forte. Les ONG doivent adopter des méthodes de marketing de plus en plus efficaces pour «attirer» l'argent des donateurs potentiels. On a vu que les organisations d'entraide «traditionnelles» sont concurrencées par la création d'ONG en Suisse. De nouveaux acteurs sont apparus sur le marché, notamment de grandes ONG internationales d'origine anglo-saxonne, qui adoptent un marketing plus agressif. » (Perroulaz, 2004 a, p.60)
Cette situation s'accompagne de la nouvelle stratégie 2021-2024 de la DDC qui a révisé certains de ses principes de collaboration avec les organisations afin de renfoncer la compétition et l'innovation au sein des ONG, mais aussi pour les amener à former des alliances. Cette nouvelle stratégie signifie aussi une baisse dans les contributions programmatique pour les plus grandes ONG comme Caritas ou Terre des Hommes.
Finalement, la crise actuelle du COVID-19 met sous pression de nombreuses populations déjà dans le besoin. Le programme alimentaire mondial (PAM) prévoit un doublement du nombre de personnes menacées par la famine et une crise humanitaire mondiale (Onu info, *Covid-19 : le nombre de de gens confronté à une crise alimentaire doublera en l'absence de mesures rapides*, 21.04.20[1]). Rendant le travail des ONG encore plus primordial, mais menaçant le financement de ces organisation en raison de la crise économique qui s'annonce.

Certaines ONG ayant fait les gros titres l'année dernière (Le Temps, *Une crise profonde menace l'ONG de renom l'appel de Genève,* 26.03.19[2] ; RTS info, *Terre des Hommes va licencier*

[1] https://www.uneca.org/fr/media-centre/covid-19-le-nombre-de-gens-confront%C3%A9s-%C3%A0-une-crise-alimentaire-doublera-en-labsence-de ( 23.09.20)
[2] https://www.letemps.ch/monde/une-crise-profonde-menace-long-renom-lappel-geneve (23.09.20)

*60 personnes,* 11.05.19[3] ; Le Nouvelliste, Humanitaire: *la Croix-Rouge supprime 95 emplois à Genève, 18.08.20* [4]) laissent à penser que ce secteur vit actuellement une période difficile.
Les travaux d'envergures en lien direct avec le sujet du financement des ONG en Suisse ont été publiés il y a quelques années déjà : la thèse d'Arbesha Shehu Gremaud *Les relations entre les ONG suisses et la DDC: une approche principal-agent* a été rédigée en 2013 et les travaux de Gérard Perroulaz *Le financement des ONG dans la coopération au développement et l'aide humanitaire : Le cas de la Suisse et comparaisons internationales* et *Le rôle des ONG dans la politique de développement : Forces et limites, légitimité et contrôle* ont été publiés en 2004. Par ce travail nous espérons donc saisir au mieux la réalité des ONG concernées et actualiser les connaissances en Suisse. Par souci de transparence, les données relatives au financement des ONG sont libres d'accès. Ces données ne présentent cependant le milieu que de manière factuelle. Il nous est difficile de comprendre les mécanismes sous-jacents aux financements en se basant seulement sur ces informations. Des entretiens ont donc été mené avec 9 ONG et une société de conseil en fundraising afin de comprendre le marché des financements des ONG de développement. Ces différentes sources nous permettrons de répondre à la question de recherche : quelle est la situation du marché des financements des ONG en Suisse et comment les ONG de développement s'y financent-elles ?

Nous expliquerons dans un premier temps la méthode utilisée, définirions le concept d'ONG et présenterons les ONG analysées dans ce travail. Puis nous nous attarderons sur le marché des financements en tant que tel, à l'aide de chiffres et de diverses informations récoltées lors des entretiens. Les différentes sources de financements ainsi que les problématiques qui y sont liées seront présentées ensuite. La concurrence croissante et la complexification du milieu ayant conduit à une professionnalisation des ONG, nous présenterons le métier de fundraiser et son évolution au fil du temps. Cette année 2020 étant marquée par le sceau du COVID 19, nous analyserons ensuite l'impact qu'eut la crise sanitaire et le semi-confinement de ce printemps sur les financements. Finalement, nous nous questionneront sur les nouvelles sources de financement à disposition des ONG et sur l'avenir du milieu.

## Méthode

Pour répondre à nos questions : quelle est la situation du marché des financements des ONG en Suisse et comment les ONG de développement s'y financent-elles ? Nous nous somme basé sur la littérature existante et les données chiffrées de *Swissfundraising* (l'organisation professionnelle des spécialistes en recherche de fonds en Suisse[5]), *Swissfundation* (l'association faîtière des fondations donatrices suisses[6]) et la *ZEWO* (fondation d'audite pour les organisations d'utilité publique qui accorde un label de qualité si les dons sont utilisés

[3] https://www.rts.ch/info/suisse/10424137-terre-des-hommes-va-licencier-60-personnes-un-quart-de-son-effectif.html#:~:text=Terre%20des%20hommes%20va%20licencier%2060%20personnes%2C%20un%20quart%20de%20son%20effectif,-23.09.10)Terre%20des%20hommes&text=Bas%C3%A9e%20%C3%A0%20Lausanne%2C%20l'ONG,en%201960%20par%20Edmond%20Kaiser. (23.09.20)
[4] https://www.lenouvelliste.ch/articles/suisse/humanitaire-la-croix-rouge-supprime-95-emplois-a-geneve-979590 (23.09.20)

[5] https://swissfundraising.org/fr/ (28.10.20)
[6] https://www.swissfoundations.ch/fr/ (28.10.20)

efficacement[7]). Ces données n'étant pas suffisantes pour saisir toutes les problématiques du marché, nous avons conduit 9 entretiens semi-directifs avec des professionnels du milieu pour en saisir les mécanismes. Dû à la situation sanitaire, la moitié des entretiens ont été menés par vidéo conférence. Une ONG a de plus préféré recevoir les questions par e-mail et y répondre par écrit. Les entretiens ont duré entre 45 et 60 minutes chacun.

Ce travail accorde une attention particulière aux ONG de développement. Plusieurs raisons justifient ce choix :

- les organisations de développement furent parmi les premières à avoir été créées en Suisse (Schümperli Younossian, 2007)
- par leur ancienneté, ces ONG ont traversé les différents stades de professionnalisation et rationalisation du secteur (Cardinal, 2018);
- elles ont été confrontées à l'arrivée de nouveaux concurrents : de Suisse, de l'étranger ou directement des pays du Sud (Perroulaz, 2004 b) **;**
- le fait qu'elles soient actives dans la coopération internationale les rend éligibles au fonds institutionnels de la *direction du développement et de la coopération* (DDC), mais aussi autres agences de développement internationales.

De plus, afin saisir tous les aspects relatifs aux financements nous avons sélectionné les ONG selon leur taille et leur caractère confessionnel. Un tel processus pour tous les types d'ONG (environnementales, sociales, de santé etc.) aurait été trop exigeant dans le cadre d'un travail de master. Le fait de n'avoir gardé « que » des ONG de développement nous a permis d'aborder les principaux problèmes auxquels ces organisations peuvent être confrontées.

Sur les vingt organisations contactées, neuf nous ont répondu positivement. Comme nous venons de le préciser, nous avons classé les ONG selon leur taille et leur caractère confessionnel afin d'entrevoir toutes les problématiques qui leur sont liées. Notre échantillon comporte ainsi :

- trois ONG confessionnelles : *L'EPER (Entraide Protestante), Action de Carême* et *Compassion suisse.*
- quatre petites ONG : *Moi pour Toit* 1,1 million de francs de recettes en 2019 *; Morija 3,1* millions *; Médecins du Monde* 4,9 millions ; *Compassion* 6,5 millions
- deux grandes : *Swissaid* 18,1 millions ; *Action de Carême* 21,6 millions ;
- trois « très » grandes : *l'EPER* 68,4 millions, *Terre des Hommes* 117,7 millions ; *Helvetas* 137,6 millions

Nous nous basons sur la distinction faite par la DDC dans sa nouvelle stratégie de collaboration avec les ONG qui considère une ONG comme petite lorsque son budget est inférieur à dix millions de francs[8]. *L'EPER, Terre de Hommes* et *Helvetas* ayant un budget bien supérieur à ceux de *Swissaid* et *Action de Carême* (entre trois et six fois plus) nous avons décidé de les placer dans une catégorie distincte. Ces chiffres sont tous tirés des rapports annuels 2019 des organisations.

[7] https://zewo.ch/fr/zewo/ (28.10.20)
[8] DDC, *Directives de la DDC pour la collaboration avec les ONG suisses*, 2019, p.16

## Présentation des ONG de l'échantillon

### Moi pour Toit

*Moi pour toi* est une ONG valaisanne fondée en 1987 par Christian Michellod. Elle s'investit pour les enfants défavorisés de Perreira en Colombie. Avec un budget de 1,1 million de francs c'est la plus petite organisation de notre échantillon. Elle est d'ailleurs la seule à être dirigée uniquement par des bénévoles au siège. L'organisation s'est agrandie constamment jusqu'en 2012, année où les fonds ont commencé à manquer. Elle s'est alors vue obligée de réduire ses prestations sur place en fermant notamment son école pour adolescentes. L'objectif à moyen terme de l'ONG est de revenir à la situation antérieure à 2012 et rouvrir les infrastructures qui ont été fermées.

### Morija

L'association *Morija* a été fondée en 1979 par Michel et Christiane Raboud au Bouveret pour venir en aide aux personnes défavorisées d'Afrique sub-saharienne (principalement au Togo, Cameroun, Burkina Faso et Tchad). Son budget est de 3,1 millions de francs.

### Médecin du Monde Suisse

Fondée en 1993, l'association *Médecins du Monde Suisse* est une ONG médicale humanitaire faisant partie du réseau international *Médecins du Monde*. Elle fournit un accès durable à la santé aux personnes en situation de vulnérabilité, en Suisse et dans le reste du monde. De 1,1 million de francs de recettes en 2008 l'ONG a augmenté ses financements à jusqu'à 4,9 millions en 2019.

### Compassion Suisse

*Compassion Suisse,* créée en 2004 à Yverdon, est la branche nationale de *Compassion Internationale.* Elle s'engage pour les enfants vivants dans l'extrême pauvreté. En tant qu'ONG évangélique, elle prône les valeurs du Christ et collabore avec les églises suisses et étrangères. L'organisation est en croissance depuis sa fondation et atteint un budget de 6,5 millions de francs en 2019. L'organisation se finance à 100% auprès de donateur.trice.s privé.e,s notamment par le biais de parrainages qui représentent plus de 80% de ses financements.

### Swissaid

Fondée initialement sous le nom d' *Aide Suisse à l'Europe* en 1948, l'ONG est devenu Swissaid en 1969. Pionnière dans l'aide au développement, elle crée *Alliance Sud* en partenariat avec *Action de Carême, Pain pour le Prochain* et *Helvetas* en 1971 afin de mieux informer la population suisse sur l'aide au développement et les origines de la pauvreté. D'envergure nationale elle a des bureaux à Berne et Lausanne. Son budget est de 18,1 millions de francs en 2019.

Action de Carême

ONG confessionnelle catholique créée en 1964 par la conférence des évêques suisses pour venir en aide aux plus démunis. Avec un budget de 21 millions de francs l'ONG fait face à une situation de stagnation/diminution des recette depuis 2014 où son budget était de 23 millions de francs. L'organisation est d'ailleurs en période de d'ajustement suite aux résultats mitigés de ces dernières années : « [..] *le plan financier de la stratégie 2017–2021 reposait sur des hypothèses trop optimistes et ne pourra se réaliser en raison des changements survenus sur le marché des dons. Par conséquent, la planification financière à moyen terme a été sensiblement revue à la baisse. Il en a résulté des coupes dans les budgets alloués à deux programmes pays, à un programme international, aux activités du département communication ainsi qu'aux tâches administratives et aux ressources humaines. Jusqu'à présent, nous avons pu atteindre nos objectifs de réduction sans licenciement*. » (Action de Carême, rapport financier 2018, p.18)

L'Entraide Protestante Suisse (EPER)

Dernière ONG confessionnelle de notre échantillon, *l'EPER* a été fondée en 1946 par la Fédération des églises réformées de Suisse. Active en Suisse et à l'étranger, l'organisation s'investit pour le développement des communautés rurales, l'aide humanitaire et la collaboration avec les églises à l'international, et sur les droits et l'intégration des personnes réfugiées et des personnes socialement défavorisées en Suisse. Les recettes sont relativement stables depuis 2015 et se situent aux alentours de 70 millions par année. Elles sont de 68 millions de francs en 2019, un montant inférieur de 5 millions aux prévisions pour l'année. L'ONG a d'ailleurs dû se séparer de 6 collaborateurs en mars 2019 et mettre fin certains de ses projets à l'étranger en raison d'une situation financière difficile.

Terre des Hommes

Créée en 1960 par Edmond Kaiser, *la fondation Terre des Hommes* (à ne pas confondre avec *Terre des Hommes Suisse)* est la première ONG d'aide à l'enfance en Suisse. L'ONG a subi une grave crise en 2019. L'organisation a enregistré un déficit de 14,5 millions de francs dans leur budget, impliquant le licenciement de 60 personnes. Différents facteurs sont pointés du doigts : la fin des financement de l'UE aux ONG suisse, un marché concurrentiel mais surtout une croissance trop rapide que l'organisation n'a pas réussi à gérer financièrement.

Helvetas

Suite à sa fusion avec *Intercooperation* en 2011 *Helvetas* est devenue l'une des principales ONG de coopération au développement en Suisse. Fondée en 1955 par un groupe de personnalités suisses, son budget est aujourd'hui évalué à 137 millions de francs ce qui en fait la plus grande ONG de notre échantillon.

Afin d'avoir une vision d'ensemble sur le marché des financements nous avons aussi contacté une société de conseil en fundraising, la société *Ethika.*

Ethika

Fondée en 2002 *Ethika* « *accompagne les institutions à but non lucratif dans l'élaboration d'une stratégie de recherche de fonds et procède aux démarches nécessaires pour financer leurs projets*.[9]» La société élabore d'une part des stratégies de financement pour les organisations, et recherche aussi des fonds au nom des ONG si l'une d'elles la mandate. A noter que pour des raisons éthiques, la société ne perçoit pas de commission sur les fonds engrangés, mais un forfait relatif à la durée du mandat. En partenariat avec la *Haute Ecole de Gestion de Genève,* la société a de plus élaboré un *Certificate of Advanced Studies* dans le domaine du *fundraising.*

## Définition de l'ONG

Les ONG, pour organisation non gouvernementale, sont au centre de l'analyse de ce travail. Cette formulation est fréquemment utilisée dans l'espace public sans être jamais clairement explicitée, il convient de définir ici ce que nous entendons par *ONG*.

Le terme d'ONG fut utilisé pour la première fois en 1945 dans l'article 71 de la série de dispositions de la charte des Nation-Unies relatives au Conseil économique et social (ECOSOC). Il désigne initialement « *des associations privées de nationalités diverses, impliquées dans le traitement d'un certain nombre de questions économiques et sociales traditionnellement dévolues aux politiques de coopération publique.* » (Quéinnec, 2003, p. 558). Cette définition met l'accent sur la dimension privée de ces organisations et le fait qu'elles œuvrent dans le domaine de la coopération. Elle manque cependant de précision, notamment en raison de l'hétérogénéité du monde des ONG qui renvoie à des réalités et types d'organisations différentes (Cohen, 2004).

De manière plus rigoureuse, Philippe Ryfman (2004) donne le nom d'ONG aux organismes qui réunissent 5 caractéristiques particulières[10] :

1. La notion d'association (soit le regroupement de personnes privées) avec un projet non lucratif au bénéfice d'autrui.
2. La forme juridique d'association à but non lucratif, selon les droits nationaux.
3. Le fait d'être un espace autonome face à l'État ou des puissances privées. L'État ne doit pas être à l'origine de la création de l'ONG même si celle-ci peut avoir des liens avec l'État. La même autonomie doit exister face à l'économie privée, l'Église, des sectes ou des groupes criminels.
4. «La référence à des valeurs impliquant, en même temps qu'un engagement librement consenti, la volonté affichée d'inscrire l'action associative dans une dimension citoyenne insérée dans un cadre démocratique.» (Ryfman, 2004, p.29) L'ONG devient ainsi un des segments de ce que l'on appelle la « société civile ».

[9] https://www.ethika.ch/mandats/ (01.11.20)

[10] La partie qui suit est une retranscription stricte de Gérard Perroulaz, « Le rôle des ONG dans la politique de développement : forces et limites, légitimité et contrôle », Annuaire suisse de politique de développement, (23-2) 2004. p. 11

5. Le caractère transnational de l'action: une action qui est menée dans un autre pays (que le pays d'origine) où elle cherche à défendre les droits humains ou à intervenir pour la protection de l'environnement et le développement durable.

Les organisations que nous avons sélectionnées dans notre échantillon remplissent toutes ces caractéristiques. De plus, lorsqu'il est fait mention *d'ONG* ou de *secteur des ONG* dans ce travail, il faut y comprendre des organisations qui correspondent à cette typologie ou s'en rapprochent fortement. Le 5ème point peut par exemple être nuancé, car certaines ONG suisses comme *Pro Natura* ou *L'Aide Suisse à la Montagne* sont actives quasi exclusivement en Suisse et n'ont pas de caractère transnational. Elles se financent pourtant sur le même marché et obéissent aux mêmes règles. Le troisième point aussi, surtout pour les ONG confessionnelle qui, bien qu'elle aient été créées par des institutions religieuses et comportent des membres du clergé dans leur conseil de fondation, agissent comme les autres organisations et font valoir leur indépendance vis-à-vis de l'État et des institutions ecclésiastiques.

D'un point de vue légal, les ONG ont généralement le statut d'association à but non lucratif (article 60 à 79 du code civil suisse) ou de de fondation (articles 80 à 89 ibid.), le statut juridique le plus courant étant l'association à but non lucratif. L'association à but non lucratif est considérée comme une personne morale et peut employer du personnel, signer des engagement etc. Elle est de plus responsable des actes entreprise en son nom. La fondation est moins courante, car plus exigeante. Un capital initial de 50'000 CHF est nécessaire si elle est active au niveau national ou international, tandis que 10'000 sont suffisants si l'activité reste cantonale. Elle doit de plus être constituée devant un notaire et être enregistrée au registre du commerce si son but est d'utilité publique. Cette forme juridique est plus rigide que l'association : une fois ses buts adoptés, ils ne peuvent en principe pas être modifiés. Les ONG constituées en fondations peuvent être répertoriées puisqu'elles sont inscrites au registre du commerce. Ce n'est pourtant pas le cas pour les association à but non lucratif et il est donc difficile d'en estimer le nombre en Suisse.

# II.Le marché des financements

Pour répondre à nos questions de recherche, cette première partie vise à expliquer dans quelle situation se trouve actuellement le marché des financements et comment il a évolué ces dernières années. Les divers éléments apportés nous aideront à comprendre les opportunités, mais aussi les contraintes qui régissent le marché.

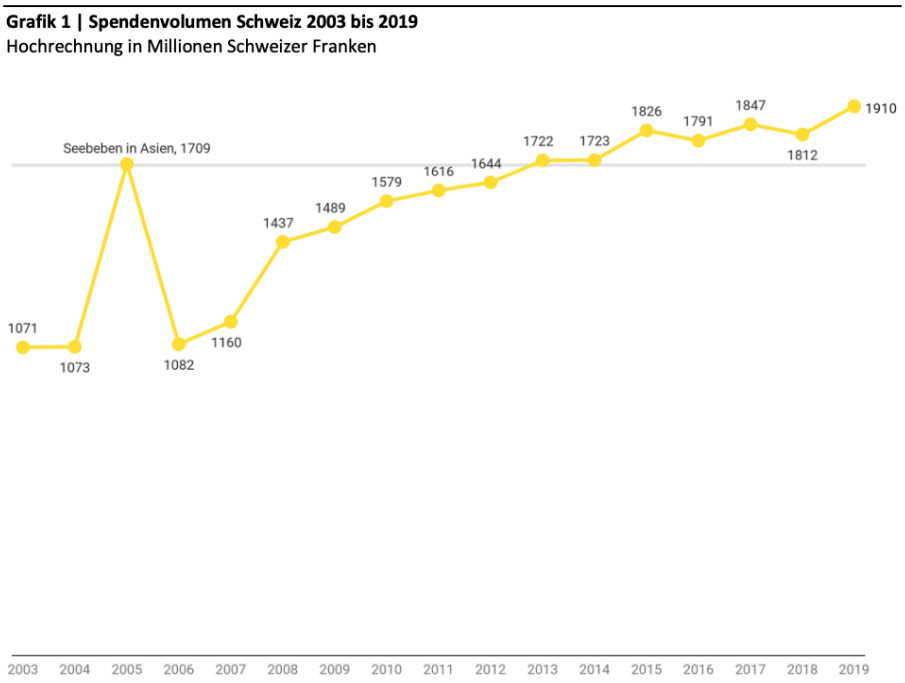
## Faits et chiffres

Il fait sens de d'abord présenter quelques chiffres afin de comprendre où en est le marché aujourd'hui.

Les données les plus complètes qui nous sont disponibles sont celle de la fondation ZEWO qui fait une analyse des rapports financiers des 498 organisations qui sont certifiées. Elle établit de plus une estimation du marché des dons privés pour l'ensembles des organisations suisses.

La Suisse est un pays généreux, l'année 2019 a établi une nouveau record de dons privés: les organisation à but non lucratif ont récolté un montant total de 1910 millions de francs. C'est la somme la plus élevée depuis que la ZEWO produit des statistiques. Après une légère stagnation ces 4 dernières années (cf. graphique) le marché semble à nouveau en croissance. Cette augmentation des fonds est notamment due à une augmentation des dons des ménages et des legs. Par dons il faut ici comprendre : « les cotisations de membres et donateurs (dont les parrainages), les dons individuels privés (petits dons et dons importants), les legs, les contributions d'organisation à but non lucratif, les églises, la *Chaîne du Bonheur*, les contributions de cantons et communes sans mandat de prestation ou contrepartie et les événements spéciaux » (Fondation Zewo Spendenstatistik 2019, p.10). Sont donc exclus de cette estimation les fonds institutionnels et les prestations propres. Ces statistiques sont établies annuellement par les professeurs Markus Gmür et Remo Aeschbacher du Verbandsmanagement Institut (VMI) de l'université de Fribourg. Pour établir le volume du marché global, ils procèdent à une extrapolation à l'aide du ratio du volume des dons entre les 50 plus grandes ONG certifiées et non-certifiées.

*Figure 1 : évolution des dons privés 2003-2019*

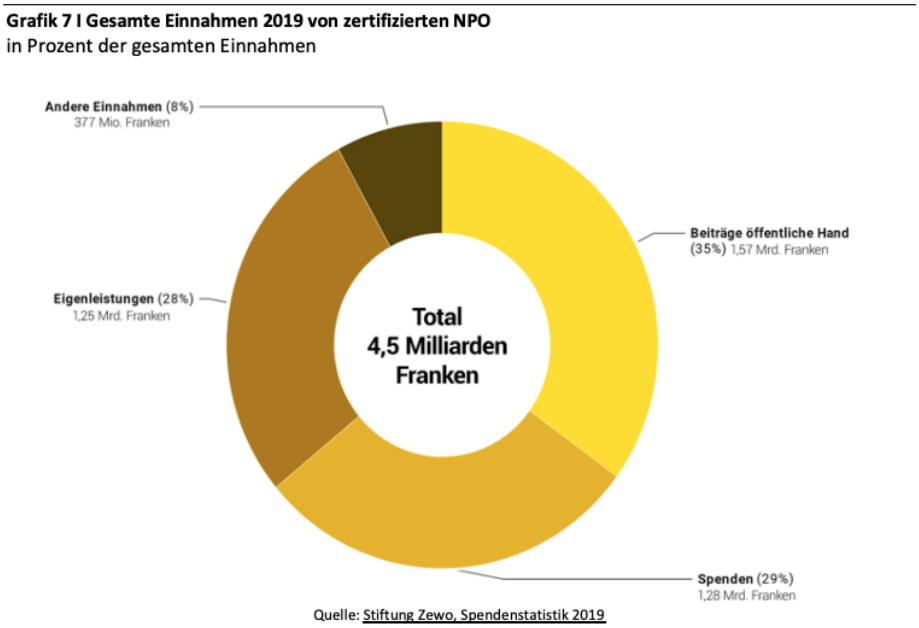



Source : Stiftung ZEWO, Spendenstatistik 2019

Malgré une stagnation au début des années 2000, les dons sont en augmentation constante depuis 2007 (cf. Figure 1). Ils sont passés de 1071 millions de francs à 1912 millions en 16 ans, soit une hausse de 78%. Attention toutefois, l'augmentation des donations ne s'est pas faite de manière égale selon les type d'ONG. Les ONG environnementales ou de coopération ont suivi des chemins distincts.

Les dons ne sont pas la seule source de financement pour les organisation à but non lucratif (OBNL). La répartition entre dons privés, institutionnels et prestations propres se fait comme suit :

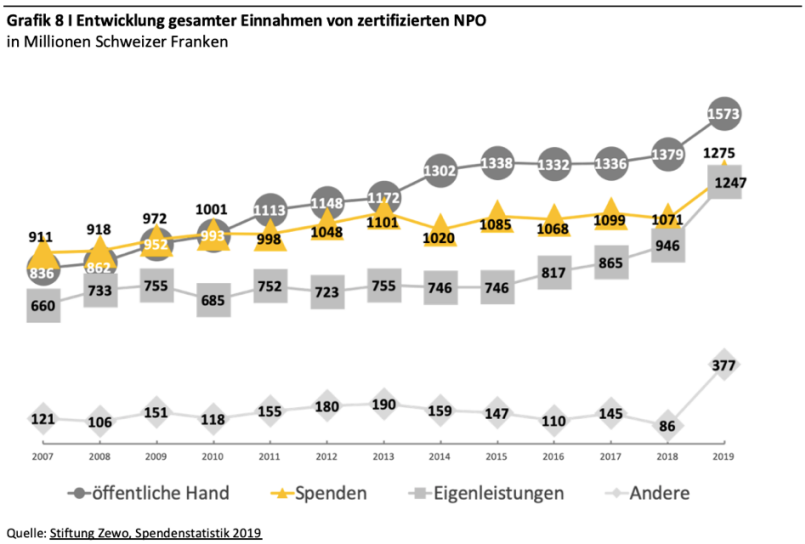
*Figure 2 : volume total des financements selon la source*




(À noter qu'il s'agit ici des montants pour les organisation certifiées Zewo, de telles données n'existent pas pour l'ensemble du marché.)

On voit ici que la première source de financement provient des institutions publiques avec un volume de 35%. Les volume des dons et prestations propres sont quant à eux relativement similaires. Ces ratios ont cependant évolué dans le temps :

*Figure 3 : évolution des source de financement 2007-2019*




Si les sources étaient plus ou moins similaires en 2007, les financements étatiques ont crû plus rapidement que les autres à compter de 2014 et sont supérieurs d'environ 300 millions de francs actuellement.

Ces ratios varient cependant beaucoup parmi les ONG de notre échantillon. Pour les petites et moyennes organisations, les contributions privées se situent entre 55% et 66% du volume total des dons[15]. *Moi pour Toit* et Compassion sont cependant au-dessus de la moyenne avec 80% et presque 100% de leurs dons provenant de privés. Ce ratio diminue sensiblement chez les grandes ONG : *Terre des Hommes* enregistre 30% de fonds d'origine privée, *Helvetas* 23% et *l'EPER* 16% (ces montants restent cependant supérieurs à ceux des plus petites ONG en valeurs absolues). Il faut de plus noter que pour les deux plus grandes organisations que sont *Helvetas* et *Terre des Hommes* une grande partie de leurs fonds provient de financements internationaux, 25% pour *Helvetas* et près de 50% pour *Terre des Hommes.*

De manière générale, la Suisse propose un environnement favorable à la philanthropie. Le *Global Phlianthropy Environment Index assesses* répertorie les restrictions et incitations qui permettent un bon fonctionnement de la philanthropie au sein de 78 pays à travers le monde. 5 critères sont pris en compte pour évaluer les pays: la facilité d'opération, les incitations fiscales, les flux transfrontaliers et l'environnement politique et social. Avec un score de 4,75 sur 5 la Suisse se classe quatrième à l'échelle mondiale. Différents aspects du cadre suisse permettent la mise en place d'une philanthropie dynamique selon l'index :

- Les faibles interférences de l'État sur le fonctionnement des organisations et leur structure
- Les disposition légales peu contraignantes pour créer une entité à but caritatif, notamment dans le cas des associations à but non lucratif (article 60 à 79 du code civil suisse)
- Les faibles possibilités de l'État pour dissoudre les acteurs de la philanthropie. Une association ne peut être dissoute que par décision de son conseil, sauf si elle est insolvable ou lorsque que le but de l'association est illicite ou contraire aux mœurs (Code civil suisse, article 76, 77, 78). Une fondation peut l'être par décision cantonal ou fédéral, (sur requête de tout personne intéressé) si le but de la fondation ne peut plus être atteint ou que le but de la fondation est devenu illicite ou contraire aux mœurs (ibid. article 88 et 89)
- La facilité pour les transferts de fonds internationaux : aucune taxe n'est perçue lorsqu'une ONG accepte un don ou une contribution étrangère
- Les réglementations fiscales pour les donateurs et les organisations : 20% de déduction fiscal pour les donations dans la majorité des cantons et au niveau fédéral (Loi fédéral sur l'impôt direct, article 33) ; l'exemption d'impôts pour les organisations qualifiées d'utilité publique (ibid. art. 56 lettre g). Les conditions pour être qualifié d'utilité publique sont plus exigeantes que dans les autres pays et c'est pourquoi la Suisse fait un score de 4,5/5 sur ce point. (Cette notion sera approfondie dans la partie relative aux fondations)

[15] Élaborations personnelles en fonction des rapports financiers

*Figure 4 : Classement du Global Philantropy Environment Index*

Fig. 12

**Global Philanthropy Environment Index (GPEI): Pays ayant obtenu les notes les plus élevées et les plus basses**

| Pays | GPEI | PIB par habitant | Democratic Freedom index |
|---|---|---|---|
| Finlande | 4,8 | 46 017 | 100 |
| Pays-Bas | 4,8 | 48 346 | 99 |
| Etats-Unis | 4,77 | 59 501 | 86 |
| Suisse | 4,75 | 80 591 | 96 |
| Allemagne | 4,73 | 44 550 | 94 |
| France | 4,67 | 39 869 | 90 |
| Italie | 4,67 | 31 984 | 89 |
| Danemark | 4,42 | 56 444 | 97 |
| Singapour | 4,42 | 57 713 | 52 |
| Autriche | 4,41 | 47 290 | 94 |

| Pays | GPEI | PIB par habitant | Democratic Freedom index |
|---|---|---|---|
| Chine | 2,75 | 8 643 | 14 |
| Egypte | 2,75 | 2 501 | 26 |
| Turquie | 2,73 | 10 512 | 32 |
| Viêt-nam | 2,71 | 2 354 | 20 |
| Equateur | 2,7 | 6 098 | 60 |
| Népal | 2,6 | 834 | 55 |
| Vénézuela | 2,56 | 6 684 | 26 |
| Zimbabwe | 2,55 | 1 176 | 30 |
| Biélorussie | 2,3 | 5 760 | 21 |
| Quatar | 2,07 | 60 804 | 24 |

Source : The Global Ehilanthropy Environment Index, 2018

## Les difficultés du marché

Malgré ces chiffres en croissance, les personnes interrogées portent un regard assez pessimiste sur le marché du don. Celui-ci est qualifié de «plus difficile qu'auparavant », « concurrentiel » ou « compétitif » par toutes les ONG, quelle que soit leur taille ou les sources de financement qu'elles convoitent. Seule *Compassion*, active dans le parrainage personnalisé, semble être épargnée par l'accroissement de la compétition dans le marché des donations. Elle qualifie en effet le parrainage personnalisé comme un marché de « niche » où il y a très peu de concurrent. Hormis *Worldvision*, une autre ONG évangélique se finançant par parrainage et quelques petites structures, il n'existe pas de réelle concurrence dans ce marché. (*Compassion,* 15.07.20)

Selon leur expérience, leur fonction au sein de l'ONG et leur ressenti, les personnes interviewées ont énoncés plusieurs causes qui pourraient expliquer pourquoi le marché est devenu plus compétitif.

### L'accroissement du nombre d'acteurs

Une explication avancée plusieurs fois est celle de l'accroissement du nombre d'organisations présentes sur le marché. Les ONG ne critiquent pas les donateurs, la population suisse est jugée comme généreuse par plusieurs ONG (*Swissaid*, *Terre des Hommes*, *Moi pour Toit*), mais le fait que les donateur.trice.s soient sollicité.e.s par de plus en plus d'ONG. Ceci supprime des financements aux organisations ou les réduisent, car plutôt que de faire un don à une seule organisations, les donateurs vont scinder leur don entre différentes ONG. Les avis de *Moi pour Toit* et *Morija* illustrent bien ces faits :

> *« Maintenant je dirais que c'est très difficile, je dirais que les suisse sont toujours très généreux, les valaisans aussi. Mais le gâteau est resté le même, sauf qu'il y a de plus*

*en plus de monde autour de la table. Donc il faut faire de la place ou sortir les coudes et montrer qu'on est là. » (*Moi pour Toit*)*

*« Non seulement les gens donnent de manière fractionnée d'une année sur l'autre, mais les 10'000.- ils les fractionnent dans l'année. Avant ils étaient avec leur partenaire, comme Morija par exemple, mais ils reçoivent tellement de sollicitations que dans leur éthique personnelle ils ne refusent pas, mais fractionnent les 10'000.- Et ils vont peut-être donner 100 fois 100.- » (*Morija*)*

C'est d'ailleurs ce qu'a confirmé l'étude du marché des dons privés de *Swissfundraising : « En 2018, on note particulièrement une distribution de petits dons à plusieurs partenaires, avec une somme totale néanmoins équivalente et non aléatoire. » (*Swissfundraising, Spendenbarometer 2018, p.21). L'association publie chaque année une enquête sur les habitudes des dons de la population suisse, en se basant sur un panel représentatif de la comportant 1500 entretiens.

La nouvelle stratégie de la DDC

La nouvelle stratégie 21-24 de la DDC a aussi perturbé le marché et les financements des ONG. Sa décision de se retirer de l'Amérique du Sud prive par exemple *l'EPER* d'une partie de ses financements. De plus, les nouvelles règles de partenariat avec les ONG réduisent les montants maximum des contributions programmatiques accordés aux plus grandes organisation. Terre de Hommes et Helvetas sont ainsi impactées par cette décision :

« *Et c'est clair que pout TdH ça n'arrive pas au meilleur moment. Et voilà ce sont des fonds extrêmement flexibles que l'on apprécie beaucoup. Ils nous permettent de renforcer l'organisation, de la positionner comme une organisation ambitieuse par rapport aux programmes qu'elle met en œuvre, par rapport à l'impact que ses structures peuvent avoir sur les enfants. Donc c'est clair que ces 2 millions en moins c'est pas de gaieté de cœur que… voilà. Mais on accepte. Mais cette politique c'est pas seulement TdH, c'est l'ensemble des ONG suisses qui recevaient précédemment la contribution et qui sont éligibles à cette nouvelle contribution qui ont également vu diminuer les montants octroyés par la DDC. » (*Terre des Hommes*)*

*« […] ils se retirent de l'Amérique latine. Ce qui sera difficile. Parce qu'on est dans plusieurs pays dans cette région. Ils nous ont bien remercié de rester dans ces régions mais eux n'y interviendront plus » (*EPER*)*

La professionnalisation

Une autre raison poussant à une compétition accrue dans le marché des financements est celle de la professionnalisation. En effet, la multiplication des postes pour la recherche de fonds conduit à un plus grand savoir-faire dans l'élaboration des dossiers et la manière d'aborder les donateur.trice.s, rendant le marché plus compétitif, comme nous l'explique *Médecins du Monde* :

*« Pis je pense qu'il y a eu ces dernières années une grande professionnalisation dans la recherche de fonds. Il y a de plus en plus de postes qui se sont ouverts dans la recherche de fonds. Typiquement, avant il y avait que mon poste et un autre avec un plus petit pourcentage pour la recherche de fonds à Médecins du Monde. Ensuite on a fait une étude par un bureau qui nous a dit qu'il fallait être plus présent. Et maintenant on est trois. Et je pense que dans toutes les organisations il y a eu cette professionnalisation dans la recherche de fonds avec des dossiers de meilleurs qualité, avec un suivi plus régulier, avec plus de demande. Mais comme toutes les organisations ont un peu augmenté leur présence sur la recherche de fonds ben il y a une concurrence de plus en plus accrue. » (*Médecins du Monde*)*

(N.B. Les points concernant la professionnalisation et la relation DDC seront discuté plus profondément dans la suite du travail.)

## « Les concurrents »

Si la concurrence est forte dans le milieux, les ONG ne sont pas toutes en compétition avec les même acteurs. Selon leur taille et leurs orientations, les concurrents potentiels peuvent fortement varier.

### Les petites initiatives

Ainsi, pour *Moi pour Toit*, une petite organisation valaisanne avec un peu plus d'un million de budget, la concurrence n'est pas seulement due à d'autres ONG. Les collectes de fonds actives au niveau très local, comme les soupers de soutien pour une cause en particulier, sont une concurrence sérieuse pour l'organisation.

Notre interlocuteur a une position tranchée sur ce genre de manifestations, critiquant le fait qu'elles ne s'inscrivent pas dans la durée:

*« Moi je mets ça sur le fait de… il y a beaucoup de gens qui partent voyager et qui vont, je ne sais pas, en Birmanie. Ils tombent amoureux de je ne sais quoi, ils rentrent et font un souper de soutien et veulent faire une action. Il y a une multiplications d'acteurs et de sollicitations qui sur la durée n'existent plus. Ça ne dure pas ces petites actions individuelles en général. Le point fort de Moi pour Toit c'est de durer 33 ans et de devoir trouver entre deux et trois mille francs par jour. C'est un peu notre marque de fabrique. » (*Moi pour Toit *)*

Les ONG sont aussi des concurrentes pour *Moi pour Toit*, mais il n'y en a cependant que 3 ou 4 actives en Valais. *Moi pour Toit* est d'ailleurs bien représentée sur ce marché, puisqu'une enquête réalisé auprès des écoles de Martigny a révélé que l'organisation était toujours dans les premières citées par les élèves avec *Terre de Hommes Massongex* (*Moi pour Toit*, 03.07.20). Finalement, l'ONG n'ayant pas un budget équivalent à 3 millions elle ne peut prétendre aux fonds de la Chaîne du Bonheur. Lorsque celle-ci fait des actions en Valais, comme son émission radiophonique durant une semaine en 2019, les dons pour l'organisation

ont diminué alors que *Moi pour Toit* ne peut pas par la suite bénéficier des ressources financières de la *Chaîne du Bonheur* (Moi pour Toit, 03.07.20).

Les crises

Il existe aussi une sorte de concurrence « thématique ». En cas de catastrophe ou de crise, la générosité du public se retrouve « aspirée » par ces événements. Ce sont surtout les grandes ONG qui en bénéficient, car elles sont actives sur plus de fronts et peuvent mieux s'adapter et se profiler en cas de crise. Cette situation peut diminuer les financement auprès des petites ONG comme c'est le cas pour *Morija* :

> *« Donc le malheur de la pandémie peut venir moi me priver d'une alimentation en don habituelle. Si demain il y a un tsunami en Indonésie et que les médias nous balancent des images de gens noyés et de plages dévastées, toutes la générosité va se tourner pour y envoyer des fonds. Et vous savez ce qui s'est passé à Haïti quand il y a eu le tremblement de terre ou en Indonésie ? Toute la capacité, toute la générosité mondiale se monopolise sur ce thème et les ONG, fin les grandes ONG, se retrouvent avec des sommes pharamineuses à gérer.» (*Morija*)*

Terre des Hommes, qui est une grande organisation, nous confirme d'ailleurs indirectement cette situation :

> *« J'ai pas encore les chiffres officiels pour 2019, mais chaque fois qu'il y a une petite ou une grande crise la courbe peut augmenter. Parce que la réponse des donateurs dépend aussi aux demandes des organisations, si ces demandes sont portées par une situation particulière alors la réaction des donateurs se fera en fonction. Si c'est une année plus ou moins banale, il y aura moins de motifs et de raison de donner. […] Les gens donnent volontiers. Mais ça fluctue selon le contexte externe. » (*Terre des Hommes*)*

La littérature sur ce sujet ne semble toutefois pas soutenir l'argument selon lequel les donateurs se tournent vers les plus grandes ONG en temps de crise, comme nous l'expliquait *Morija.* L'étude de Scharf, Smith et Ottoni-Wilhelm, *Lift and Shift: The Effect of Fundraising Interventions in Charity Space and Time* (2017) s'est intéressée à l'effet des appels aux dons faits en cas de crise. Six appels majeur de la *UK Disasters Emergency Comitee,* une association de 13 grandes ONG internationales qui met en place des mesures en cas de crise humanitaire et dont les appels aux dons et la légitimité sont de portée national, ont été analysés. L'étude révèle que ces campagnes, ainsi que la couverture médiatique générale faite en relation avec la crise, augmentent les donations totales pour toutes les ONG, aussi celles qui ne sont pas membre de ce groupement d'organisation (le *DEC, pour Disasters Emergency Comitee)*. Les dons faits aux membres du *DEC* augmentent fortement à la suite de l'appel, stagnent durant les semaines 5-14 suivant l'appel et reviennent à leur point initial durant les semaines 15-19. Pour les organisation non-membres les dons sont au-dessus de la moyenne suite aux messages de la *DEC,* mais sont en dessous de la moyenne jusqu'à la semaine 20. Les gains supplémentaires engrangés durant la première phase du cycle compensent cependant les pertes enregistrées par la suite. Le bilan final de ce genre de campagne implique une

augmentation totale des dons sur le marché, sans transfert de dons d'une organisation à une autre.
Une seconde étude (Kim, Nunnenkamp, Bagchi, 2014), s'est intéressée à l'effet du tsunami de 2004. Le but était aussi de voir s'il y avait un transfert de donations entre les ONG. Les sommes perçues par les ONG américaines présentes dans les quatre pays touchés par le tsunami ont été comparées avec celles des ONG sans activités dans ces pays. Si les premiers résultats indiquaient que les donateurs versaient plus aux ONG présentes dans ces zones (au détriment des organisations hors-zone), une série de tests supplémentaires n'ont révélé que de faibles indications dans ce sens. Ces deux études ne sont pour l'instant pas suffisantes pour confirmer ou infirmer les propos présentés plus haut, mais nous invitent à les nuancer.

Un problème de taille ?

A l'échelle internationale les grandes ONG suisses ont en réalité des budgets bien moins considérables qu'*OXFAM*, *Save the Children* ou *Worldvision International* par exemple. La recherche de fonds auprès des bailleurs institutionnels est donc plus compliquée pour une organisation comme *Terre des Hommes* que pour un géant international :

> *« Sur le marché des bailleurs institutionnels, en fait on est beaucoup en concurrence avec des grandes ONG. Des ONG qui sont bien établies, des ONG qui ont la possibilité d'avoir des bureaux à Bruxelles, notamment auprès de l'UE, ou alors dans d'autres capitales, qui font beaucoup de réseautages et qui ont une identité européenne entre autre. […] On a pas forcément ces moyens-là, on est considéré comme une ONG de taille moyenne. » (*Terre des Hommes*)*

Les grandes organisations ne sont cependant pas toujours avantagées. Une organisation comme *Helvetas* peut se retrouver en compétition avec tous types d'ONG. Ainsi certains donateurs considèrent que « small is beautiful » alors que d'autres ne veulent travailler qu'avec des grandes organisations. Il appartient alors à l'ONG de se démarquer et de prouver le bien-fondé de ses programmes. La concurrence ici dépend surtout des souhaits des donateurs, comme nous le confirme *Helvetas* :

> *« Alors on est toujours soit pas assez grand, soit trop petit, donc il y a toujours des gens qui ont des préférences différentes. Il y a pas de concurrence des toutes petites structures avec des multinationales comme Worldvision, qui arrivent avec un pouvoir financier impressionnant, mais nous on est en concurrence avec tous ces acteurs. » (*Helvetas*)*

L'entrée de nouveaux acteurs sur les marchés

Finalement, le fait que certaines organisations investissent de nouveaux segments de financement implique une augmentation de la concurrence (*Helvetas*, 17.07.20). C'est d'ailleurs ce qu'ont fait l'*EPER* et *Médecins du Monde.* L'*EPER* s'est par exemple engagée sur le marché des bailleurs institutionnels en 2016, car les autres sources de financement étaient soient stables soient à la baisse (EPER, 25.07.20). *Médecins du Monde* a fait analyser l'organisation par une société externe et cette analyse a ressorti que l'organisation était

assez faible sur le marché des fondations. Elle a donc investit plus sérieusement ce marché et augmenté la pression vis-à-vis des acteurs déjà présents sur ce segment. (*Médecins du monde*, 02.07.20)

Les propos relatifs à la concurrence doivent cependant être nuancés : bien que les ONG soient en compétition sur le marché, elles sont souvent partenaire sur le terrain ou collaborent pour la recherche de fonds. Certaines font d'ailleurs des alliances ponctuelles et travaillent en consortium. Cette situation de concurrent-partenaires peut parfois mener à des situations ambigües (*Terre des Hommes,* 30.07.20). La stratégie 21-24 de coopération de la DDC porte d'ailleurs aussi ces ambiguïtés, puisqu'elle désire augmenter la compétitivité et l'innovation entre les ONG, mais aussi les inciter à se constituer en alliance et collaborer entre elles.

# III. Les sources de financement

Le chapitre précédent nous a expliqué où en était le marché des financements en Suisse aujourd'hui. Les principaux problèmes liés à la compétitivité et à la concurrence ont été évoqués. Il s'agit maintenant d'analyser plus en détail par quels moyens les ONG se financent auprès des différentes sources qu'elles ont à disposition et comment elle réagissent aux contraintes que nous avons évoquées précédemment.

## Le grand public

Une des principales sources de financement des ONG est le grand public. Par grand public nous entendons les dons de particuliers, d'individus, de ménage etc. Au sein des organisations certifiées ZEWO, ces dons représentent 50% du volume des dons privés (privé en opposition aux dons publics dans ce cas-ci). C'est plus que les fondations et les legs cumulés (23% resp. 21%)[16]. Les dons de privé.e.s se font généralement sous forme de don unique ou d'affiliation. Ces dons ont l'avantage de ne pas être liés à un projet ou une action particulière et sont donc très appréciés. Ils permettent en effet de couvrir les charges administratives, la recherche de fonds et les dépenses liées au siège. Sans ces fonds « libres » les ONG ne pourraient assurer leur fonctionnement de manière indépendante (*Terre des Hommes,* 30.07.20 ; *EPER,* 25.07.20).

Le montant médian des dons en Suisse se situe à 300.- par ménage et 84% de la population est donatrice. Ces chiffres sont restés stables ces 5 dernières années. En comparaison internationale la proportion de donateur.trice.s en Suisse est presque deux fois supérieure à la moyenne européenne (44% en 2015). Le don moyen est de plus le troisième plus élevé d'Europe, derrière celui de la Grande-Bretagne et de la France (Centre d'étude de la recherche en philantropie, *Panorama de la philantropie en Europe* 2015).

D'un point de vue sociodémographique l'on peut relever que 64% des 15-24 ans sont donateur.trice.s, 81% des 25-34 ans, 90% des 35-54 ans et 88% des 55 et plus. La proportion de femmes est de plus supérieure, avec 86% de donatrices contre 82% pour les hommes. Le/la

[16] Fondation ZEWO, Spendenstatistik 2019

donateur.trice type est d'ailleurs une femme, vivant en couple, disposant d'un revenu élevé et votant plutôt à gauche.
Il est intéressant de noter que la classe des 35-54 ans a devancé les plus de 55 ans cette année, une hausse significative est de plus à relever chez les 25-34 ans qui sont 81% à donner, contre 67% en 2018. Sans surprise, les montants distribués dépendent surtout du revenu (qui est aussi fonction de l'âge) des personnes. Le pic est atteint juste avant la retraite et dès 70 ans les sommes diminuent[17]. De manière générale, ces chiffres indiquent que la population est généreuse en terme de dons et, que malgré les craintes de certaines ONG, la proportion de donateur.trice.s tend à augmenter parmi les classes d'âge plus jeunes.

## Érosion de la loyauté des donateurs

Lors de nos entretiens, la question de la loyauté/fidélité des donateurs a été évoquée. Si l'importance de l'acquisition de nouveaux donateurs va sans dire, le fait de les garder et de les fidéliser est crucial pour assurer un financement régulier aux ONG. Dans le domaine académique les théories traditionnelles du marketing se sont intéressées à l'acquisition de nouveaux clients (Gumesson, 1997), tandis que les théories relationnelles ont porté leur attention sur la manière dont les entreprises créent une relation sur le long terme avec leurs clients et les fidélisent. L'énergie et les ressources investies dans ce secteur seraient d'ailleurs jugées comme plus rentables selon Gronroos (1994). Ces divers apports ont été repris par Sargeant (2001) et Burnett (1998) qui ont expliqué l'intérêt du marketing relationnel et de la fidélisation des donateurs dans le milieu des ONG. S'investir et fidéliser les donateurs s'avère donc important pour les organisations, mais certains de nos entretiens laissent pourtant penser que la loyauté des donateur.trice.s s'érode :

> *« Et je pense que les gens sont de moins en moins loyaux. Ils restent pas forcément tout une vie avec une organisation. Ils sont de moins en moins attachés au nom je pense et surtout la nouvelle génération est plus attachée à la cause plutôt qu'à une organisation. Ils font un don pas parce que c'est l'EPER qui fait, mais parce qu'on fait un travail dans l'agriculture biologique et ça c'est clairement un sujet qui est porteur et que les gens veulent soutenir. Il y a peut-être d'autres organisations qui font la même chose et auxquelles ils voudraient, pourraient aussi donner.* » (EPER)

> *« Ce qu'il faut dire sur les dons privés c'est qu'entre 1979 et 2019,la société et le profil social des donateurs a changé. Les gens qui nous ont aidé en 1979 et durant les 20 années suivantes ce sont des gens qui ont aujourd'hui 70, 80 ans et plus. […] comme vous le savez on dit aujourd'hui qu'on est entré dans la société post-moderne, le post-modernisme se caractérise aujourd'hui par un individualisme plus grand. Ce que je veux dire c'est que le donateur qui a 70 ou 80 ans aujourd'hui, c'est un donateur qui est généreux, fidèle, loyal et qui nous suit presque depuis le début. Aujourd'hui, quand on cherche à toucher des nouveaux donateurs privés, on va chercher à passer par le web, de plus en plus. On va faire des newsletters, des e-mailings, faire circuler des vidéos sur Youtube, on va s'adresser par le biais de l'émotionnel à une nouvelle population.*

[17] Ces chiffres sont tous tirés du Spendenbarometer 2019. Une enquête réalisée annuellement par Swissfundraising. Les résultats sont représentatifs de la population suisse, suite à une enquête qualitative par téléphone auprès de 1500 personnes, selon la région, le sexe, la classe d'âge etc.

*Population qui n'est plus aussi concernée dans la durée qu'avant. Aujourd'hui le donateur privé, monsieur/madame tout le monde, c'est quelqu'un qui est hyper sollicité H24. Ce qui n'était pas le cas avant. Et c'est quelqu'un qui est moins configuré pour rester fidèle à une œuvre pendant des années. »* (Morija)

C'est d'ailleurs ce qu'indiquent les rapports financiers de *Terre de Hommes* et *Helvetas,* qui font tous les deux état d'une diminution des fonds versés par des membres. Les dons périodiques représentaient 5,6 millions de francs en 2009 pour *Terre des Hommes* alors qu'ils ne sont plus que de 2,2 millions en 2019. *Helvetas* a subi une évolution similaire, ses contributions de membres sont passées de 3 millions de francs en 2012 à 2,2 en aujourd'hui[18]. Cette évolution est une problématique sérieuse pour les ONG, puisque le fait d'être membre et/ou parrain d'une organisation est le principal facteur déclencheur de dons. En 2019, 65% des donateur.trice.s ont cité une affiliation comme motif déclencheur d'un don, 49% un parrainage (Swissfundraising, Spendenbarometer 2019). Cette proportion est d'ailleurs en progression par rapport à l'année 2015, où le fait d'être membre représentait 56% des déclenchements de dons et le parrainage 36% (Swissfundraising, Spendenbarometer 2015). Ces chiffres laissent à première vue penser que la fidélité des donateurs est augmentation, puisque les motifs de dons sont dus aux deux tiers à une affiliation. Mais ces données ne nous indiquent pas la durée d'affiliation des membres auprès d'une ONG ou s'ils restent membres de la même ONG à travers le temps.
En 2015, 37% des dons étaient destinés à l'aide au développement et 43% à la protection de la nature et des animaux. En 2019, les valeurs sont de 34% pour l'aide au développement et 50% pour la nature. Ces variations pourraient expliquer une érosion du nombre d'adhésion auprès des ONG de développement au profit des organisations environnementales, ceci malgré un volume total d'affiliations en augmentation. (Swissfundraising, Spendenbarometer 2015 et 2019)

Pour lutter contre la possible baisse de fidélité des donateur.trice.s, en particulier de la nouvelle génération, une récente étude (Heskiano et al. 2020) a démontré l'importance de la communication avec les membres et donateurs par le biais des réseaux sociaux. Précédemment, Robertson (2015) s'était intéressé à la communication online et son influence sur la confiance, la crédibilité des ONG et la satisfaction qu'elle peut procurer aux membres, car ces facteurs ont une influence sur la loyauté. Les résultats ont eux aussi mis en évidence une corrélation entre une communication online efficace et la loyauté des donateur.trice.s envers l'ONG. La communication online étant moins coûteuse à instaurer et s'adressant plus facilement aux publics jeunes, elle pourrait fidéliser les membres des ONG et créer une relation de confiance avec l'organisation.
Les théories classiques du marketing ont d'ailleurs constaté que la confiance était un élément central du marketing relationnel au sein des entreprises commerciales (Kramer et Tyler, 1996 ; Gummesson, 1997), mais aussi au sein du secteur des ONG (Thomas et al. 2002). Plus récemment, Middelton et Lee (2020) ont mis en évidence la fonction centrale que jouait la confiance sur les intentions de dons et la fidélité aux ONG. Finalement, Cheong (2019) a, par le biais d'analyses statistiques, étudié quels étaient les facteurs qui avaient une influence sur la confiance envers les ONG. Il ressort de l'étude que la transparence et le professionnalisme

[18] Terre des Hommes, rapports financiers 2010 et 2019 ; Helvetas, rapports financiers 2013 et 2019

impliquent un plus haut niveau de confiance. Les différents aspects énoncés ici sont autant d'élément sur lesquels les ONG peuvent et doivent s'appuyer pour fidéliser leurs membres.

## Les instruments

Différents moyens existent pour récolter des fonds auprès des privés. Comparé aux autres secteurs de financement, le grand public demande un plus grand investissement en terme de temps, d'énergie, mais aussi de ressources financières. Le mailing, la mise en place d'évènements, le street marketing, les stands d'informations etc. sont tous des outils qui comportent des coûts pour leur mise en place, contrairement à la recherche auprès des fondations ou des bailleurs institutionnels qui, hormis les salaires, n'engendrent pas de frais supplémentaires. (*Ethika,* 09.09.20*; Médecin du Monde,* 02.07.20)

### Le mailing

Cet instrument est certainement le plus répandu et le plus ancien parmi les ONG. Il s'agit de l'envoi d'une lettre expliquant la mission ou le projet d'une ONG, accompagné d'un bulletin de versement. Il s'agit du moyen « traditionnel » pour s'adresser au grand public *(Terre des Hommes,* 30.07.20). Deux possibilités existent : soit l'organisation envoie une lettre à tous les ménages, soit elle achète des adresses de personnes susceptibles de devenir donatrices auprès de sociétés spécialisées. Suivant les campagnes et les périodes, la proportion de nouveaux donateur.trice.s varie entre 2% et 20% des personnes contactées. Le défi est ensuite de les fidéliser sur la durée. L'acquisition de nouveaux donateurs par ce biais est un investissement conséquent, surtout pour les ONG plus modestes. Ce type de campagne dépend des fonds à disposition des organisations, certaines en font plusieurs annuellement tandis que d'autres ne peuvent s'en permettre qu'une, voire aucune. Le nombre de donateur.trice.s acquis par une campagne diminuant avec le temps, les ONG se voient obligées de reconduire une action de mailing après une certaine période (*Médecin du Monde,* 02.07.20). Malgré l'investissement qu'il représente, l'instrument reste rentable. Le mailing est d'ailleurs le deuxième élément déclencheur de dons : il est cité par 57% des personnes. Son efficacité s'est même renforcée ces dernières années en gagnant 12 points de pourcentage depuis 2015. Finalement, alors que le nombre de campagnes est resté constant, le taux de réponse positive a crû en 2019 (Spendenbaometer, 2019). Le mailing reste donc un instrument important et rentable pour acquérir de nouveaux donateur.trice.s.

### Le street marketing

Le street marketing est un instrument en « face to face » où un stand est installé dans en endroit fréquenté afin de recruter des nouveaux donateur.trice.s. Les « recruteur.trice.s » interpellent indifféremment les passant.e.s, leur présentent l'ONG et leur proposent de devenir membre, généralement au moyen d'un paiement ponctuel (mensuel, semestriel, etc.). Les ONG ne procèdent pas directement à la recherche de fonds, elles font généralement appel à une société externe pour ce genre de campagne. Les coûts qu'impliquent ce type d'action excluent les petites ONG. Cet instrument s'avère efficace : 21% des donateur.trice.s citent ce moyen comme déclencheur de dons en 2019 (Swissfundraising, Spendenbarometer

2019). Malgré son efficacité cette méthode est sujette à controverses dans le milieu et certaines organisations l'ont exclue de leurs moyens de financements :

> *« Alors on fait pas de street marketing, c'est un choix parce que ça coûte exceptionnellement cher, donc on a pas forcément nous de l'argent à mettre dedans et éthiquement on est pas favorable à cette pratique. Parce que… alors très personnellement j'y suis assez opposé parce que les gens qui vont donner sont souvent des gens qui arrivent pas à dire non. Ce sont des gens qui souvent sont jeunes ou seul et qui ne gagnent pas beaucoup. Si on est une organisation et qu'on veut mettre en place des projets c'est pas pour aller chercher de l'argent auprès de gens qui n'arrivent pas à dire non. Pour moi c'est pas la meilleure manière d'aller chercher des fonds, il faut aller demander à une société externe pour faire ça. Ce sont des staffs qui travaillent un jour pour Médecin du Monde et ensuite pour Terre des Hommes ou Sentinelle et qui connaissent pas forcément les projets. Médecin du Monde a aussi un important rôle de plaidoyer et de promouvoir l'accès à la santé »* (Médecins du Monde)

Comme l'a indiqué notre interlocuteur.trice, le fait que les recruteur.trice.s ne soient pas des membres de l'ONG, mais des salarié.e.s d'une entreprise externe crée des discordes au sein du milieu (Lavaud, 2011). Il est reproché à ces personnes de ne pas connaître l'ONG et de réciter un texte qu'elles auraient appris lors du briefing. Le fait qu'elles soient parfois payées à la commission, c'est-à-dire au nombre de dons enregistrés, reprend les techniques utilisées par les entreprises commerciales. Cette pratique a été critiqué dans le secteur, notamment par *Greenpeace* à la fin des années 1990 (Lefèvre in Gendron et al. 2010). De plus, la sursolicitation à laquelle les passant.e.s sont soumis.e.s peut avoir des effets négatifs sur le long terme. Waldner et al. (2020) ont analysé les effets sur le long terme du street fundraising sur la perception d'une ONG. Leur recherche (qualitative et quantitative) a mis en évidence que la pression, la méfiance et l'intrusion dans la sphère privée sont des sentiments qui sont associés à au street fundraising et qu'ils agissent négativement sur la perception d'une ONG. Bien qu'efficace, cet instrument se doit d'être utilisé consciencieusement par les organisations.

<u>Les évènements</u>

Sans toujours faire appel à la générosité des donateur.trice.s, les évènements organisés par les ONG leur assurent une certaine visibilité et notoriété, pouvant mener par la suite à des dons de la part du grand public. Le terme « événement » utilisé ici renvoi à une multitude d'actions mises en place par les organisations tels que l'installation de stands dans les festivals ou les marchés, des courses d'école, la vente de chocolats, d'oranges etc.
Les gains engrangés par ces évènements peuvent être conséquents pour des ONG plus modestes. Ainsi, la « vente » de chocolats organisée avec des élèves par *Morija* et les courses d'écoles faites par *Moi pour Toit* ont représenté un financement conséquent pour ces organisations *(Morija,13.07.20 ; Moi pour Toit, 03.07.20)* En plus d'attirer des fonds, ce genre d'activité assure une visibilité à l'organisation auprès des enfants. Ceux-ci agissent ensuite comme autant d'ambassadeur auprès de leurs proches, mais seront surtout un jour de potentiels donateur.trice.s *(Moi pour Toit, 03.07.20)*. Ces pratiques se révèlent aussi importantes pour des ONG de plus grande envergure, *Compassion* ou *Action de Carême* se financent par exemple en grande partie par le biais d'évènements.

La publicité

Les appels aux dons faits à la télévision, à la radio et les annonces perdent chaque année en efficacité (spendenbarometer, 2019). Lorsque ces moyens s'avèrent efficaces, ils le sont surtout auprès des plus de 55 ans (les annonces l'étant seulement pour les plus de 70 ans). Les appels aux dons à travers les réseaux sociaux gagnent quant à eux chaque année en efficacité et devraient, si l'évolution reste stable, surpasser les anciens moyens de communication pour déclencher des dons (ibid.) (Ce sujet sera traité da manière plus approfondie dans la section *nouveaux moyens de financements)*

Les dons privés représentent une partie importante des fonds des ONG, cependant l'augmentation de l'offre sur le marché, l'érosion de la fidélité, les changements de priorité de la population et les coûts engendrés par les instruments de collecte sont des défis que les ONG devront relever dans les années à venir.

## Les fonds institutionnels

Les fonds publiques représentent une source essentielle de financement pour les ONG. Selon le dernier rapport de la ZEWO, ce secteur représente 35% des financements des ONG certifiées[19]. Par financement publics il faut comprendre les fonds qui sont versés par les communes, les cantons et la confédération. Les fonds peuvent aussi provenir de l'extérieur de la Suisse, notamment d'autre agences de développement nationale ou d'organisation internationale comme les institutions onusienne ou la banque mondiale par exemple.

### La DDC

Dans le cadre de l'aide publique au développement de la Confédération, la DDC collabore avec les ONG suisses. Il s'agit d'un des principaux partenaires institutionnels des ONG suisses. Le département a d'ailleurs versé 693,6 millions de francs aux organisations sur les 1'434 à sa disposition pour la coopération internationale[20]. Ces sommes ne sont cependant pas versées à fonds perdus aux ONG. Les modes de collaboration entre la DDC et les organisations sont réglementés. Trois modes de financement et de collaboration sont à distinguer :

- Les contributions de programmes : ce sont des soutiens financiers octroyés à des programmes internationaux menés par des ONG suisses. Elles leur permettent de réagir avec souplesse à l'évolution de la situation. Elles favorisent une gestion dynamique, renforcent les activités à la croisée de l'aide humanitaire et de la coopération au développement et permettent aux ONG d'expérimenter de nouvelles approches. Les contributions de programmes sont financées par trois crédits-cadres de la DDC (Coopération Sud, Coopération avec l'Europe de l'Est, Aide humanitaire).

[19] Stiftung ZEWO, Spendenstatistik 2019
[20] DDC Service spécialisé Statistiques, Dépense de la DDC 2018, 2019.

Les contributions de programmes sont conçues pour des organisations bénéficiaires de grande taille et peuvent en conséquence être octroyées aux quatre catégories d'ONG suivantes : grandes ONG suisses, organisations faîtières d'ONG suisses, fédérations cantonales et alliances d'ONG suisses. Les ONG plus petites peuvent obtenir des contributions de programmes en tant que membres d'organisations faîtières d'ONG suisses, de fédérations cantonales ou d'alliances d'ONG suisses. (DDC, Directives pour la coopération avec les ONG suisses, 2019 p.10)

- Les contributions ciblées : ce sont des contributions pour des projets ou des initiatives spécifiques menés par des ONG suisses ou étrangères. Ces contributions sont accordées pour des activités en conformité avec les stratégies thématiques et régionales (ou par pays) de la DDC. Les projets et les programmes bénéficiant de contributions ciblées sont initiés, exécutés et surveillés par les ONG elles- mêmes.
  Cette modalité peut être utilisée en particulier par les petites ONG et les ONG « start-up ». Les contributions ciblées sont octroyées par les unités opérationnelles de la DDC à la centrale ou dans les régions et les pays. Ces dernières peuvent inviter les ONG suisses à leur soumettre des propositions pour des thèmes et des problèmes spécifiques. (ibid.)

- Les mandats : ce sont des accords contractuels de fourniture de services. La DDC attribue aux ONG des mandats pour l'exécution de projets conformes aux objectifs des stratégies de coopération suisses, de l'aide humanitaire ou des pro- grammes globaux de la DDC.
  Il existe en principe trois procédures d'attribution pour de tels mandats : procédure d'appel d'offres, procédure invitant à soumissionner et procédure de gré à gré. Le choix de la procédure est déterminé par des seuils financiers. Les appels d'offres peuvent faire de l'expertise suisse une condition d'attribution et renforcer ainsi la place de la *suissitude* dans l'exécution du mandat. (ibid.)

<u>Commentaire sur les contributions de programmes</u>

Les contributions de programme sont bientôt une exception à l'échelle internationale, alors qu'elles s'avèrent très utile pour les grandes ONG, comme nous le confirme *Terre des Hommes :*

*« Parce qu'il y a aussi un autre élément que je voulais donner par rapport à ce marché des fonds institutionnels : on trouve de moins en moins de fonds programmatiques. Des fonds qui ne sont pas liés spécifiquement à un projet, pour un terrain. Et donc ces contributions programmatiques, qui existent encore en Suisse, Dieu merci, ont disparu de pays comme la Hollande ces dernières années. Certains pays nordiques en ont encore, mais c'est vraiment des fonds qui sont très très peu fréquents. Or, ce sont des fonds qui nous permettent de rehausser la qualité de nos programmes, qui nous permettent de nous outiller pour faire face aux besoins des bailleurs. »* (Terre des Hommes)

*« […] donc des contributions de programme qui sont beaucoup plus libres et qui peuvent être attribués hors d'un budget stricte comme pour les contributions de projet. Il y a bien entendu*

*des conditionnalités, on doit présenter des programmes qui soient suffisamment détaillés, présenter des objectifs, des objectifs d'impact, on doit faire du reporting là-dessus, mais on a beaucoup plus de marge pour attribuer ces financements dans notre budget de façon générale. Que ce soit dans des supports aux programmes ou sur les programmes eux-mêmes. Donc cette importance des financements des supports de programmes qui impliquent aussi le siège sont vraiment importants pour nous, pour permettre le développement des ONG. »* (Terre des Hommes)

Depuis quelques années, il est attendu des ONG qu'elles se profilent sur les questions climatiques et environnementales. La mise en place d'une telle politique demande cependant du temps et des investissements, surtout au siège. Donc pour mettre en place une politique cohérente et convaincante les organisations ont besoin de fonds, mais de fonds qui ne soient pas liés à un projets en particulier. Les contributions programmatiques s'avèrent utiled dans ce cas de figure, car elles permettent aux ONG de répondre aux exigences des bailleurs, mais elles permettent aussi de rehausser la qualité des programmes. La contribution aux programmes a été évaluée en 2017 par le même institut qui avait évalué celle de la Hollande et mené sa suppression (OCDE, 2019). Le rapport a cependant jugé ce mode de financement satisfaisant et il est reconduit jusqu'en 2024 au moins (avec des modifications cependant, ce point sera traité dans la suite du chapitre) (*Terre des Hommes,* 30.07.20).

Procédure

Pour justifier une demande de contribution de programme ou pour répondre à un appel d'offre, les ONG doivent remplir des dossiers et justifier leur projet. Il s'agit là d'un travail conséquent qui s'est complexifié au fil du temps. Une des ONG étudiées a par exemple récemment rendu un dossier de 150 pages pour un projet de la DDC à Jérusalem. Nombre d'ONG ont de ce fait un.e ou plusieurs délégué.e.s à la recherche de fonds institutionnels. Dans notre échantillon 6 des 7 ONG pouvant prétendre aux financements de la DDC ont du personnel dédié à cette fonction.
Lors de la mise en place des programmes, la redevabilité est aussi de plus en plus accrue. Ceci implique la mise en place de système pour tracer les coûts et l'utilisation des fonds par l'organisation. La charge administrative est par conséquent devenue plus importante (*Terre de Hommes).* Malgré le travail que représentent ces dossiers la réussite n'est pas assurée. Des entreprises de *consulting* comme *Price Waterhouse* ou *Coopers* estiment qu'un taux de réussite de 1 sur 3 est nécessaire, cependant une *l'EPER* nous a informé que son taux était de 1 sur 4 ce qui était très satisfaisant. Ce taux a augmenté, puisque quand l'organisation est entrée sur le marché son taux de réussite n'était que de 10%. L'expertise, l'expérience et la légitimité engrangées au fil du temps portent leurs fruits, mais le faible taux de réussite lors de l'entrée sur le marché démontre la complexité des dossiers à monter et la concurrence qui règne sur ce segment des financements.
Le marché s'est de plus « libéralisé ». Il est possible pour une ONG étrangère de postuler à des appels d'offre de la DDC, augmentant ainsi la compétitivité entre les organisations. Cette libéralisation a aussi ouvert le marché international aux ONG suisses qui peuvent postuler à des offres d'autres agences de coopération. (*Helvetas,* 17.07.20)

Nouvelle stratégie de la DDC 2021-2024

Suite à l'évaluation indépendante de la contributions aux programmes faite en 2017 la DDC a revu ses modalités relatives à la coopération avec les ONG suisses. La pertinence de la contribution a été confirmée, tandis que l'absence de justification stratégique pour la collaboration de la DDC a été critiquée. L'évaluation recommande également : « de mettre en place un système transparent et compréhensible pour ses contributions de programmes, d'uniformiser ses mesures d'efficacité, de donner des directives claires pour l'établissement des rapports et de renforcer sa communication. » (DDC, *Directives de la DDC pour la collaboration avec les ONG suisses*, 2019, p.3)

Les modifications vont comme suit : « *Le nouveau système d'attribution mis en place par la DDC vise à une répartition claire et équitable des contributions de programmes. Les contributions en faveur du programme international de certaines ONG seront limitées à 30 % à partir de 2021. Les organisations faîtières, les fédérations cantonales et les alliances d'ONG peuvent obtenir au maximum 40 % de leur budget international de la Confédération. Un plafond de huit millions de francs par an et par ONG, organisation faîtière ou fédération cantonale s'appliquera désormais dans tous les cas. Le volume total des contributions de programmes demeure quant à lui inchangé.*[21] » Ce système d'attribution a été mis en place pour renforcer l'innovation et la compétitivité au sein des ONG, pour permettre l'accès aux fond fédéraux à de nouvelles organisations, car elles apportent une valeur ajoutée à la coopération internationale. De plus, l'incitation faite aux plus petites entités de collaborer avec des organisations faîtières, des fédérations cantonales et des alliances d'ONG permet de recentrer l'engagement de la Confédération et de réduire ses frais administratifs.

Concrètement, cela signifie que les grandes ONG subiront une baisse de financement en ce qui concerne la contribution aux programmes, une aide pourtant bien appréciée pour sa flexibilité. Ainsi, *Helvetas, La Croix-Rouge Suisse, Terre des Hommes et Caritas*, verront une diminution d'un peu plus de 2 millions chacune[22]. La somme versée par la DDC aux ONG restant inchangée, ce sont par conséquent les plus petites organisations qui bénéficie de ce changement. C'est d'ailleurs ce que nous confirme *Médecins du Monde :*

> « [..] *avant il y avait un montant maximum élevé et c'était vraiment les grosses organisations comme Caritas ou l'EPER qui recevaient une bonne partie de ces accords-cadres. Mais la DDC a décidé de réduire l'enveloppe pour les grandes ONG et les plus petites ont proportionnellement plus que les autres. Donc pour nous c'est plutôt avantageux, ça l'est moins pour les grandes organisations.* » (Médecins du Monde)

Ce système incite de plus les ONG à collaborer entre elles. En effet, seules les « grandes » organisations avec un budget supérieur à dix millions de francs par année sont éligibles à une contribution individuelle. Les autres organisations doivent passer par une organisation faîtière, une fédération cantonale d'ONG ou une alliance. Les montants maximums sont

[21] https://www.eda.admin.ch/eda/fr/dfae/dfae/aktuell/news.html/content/eda/fr/meta/news/2019/7/2/75666 consulté (25.09.20)
[22] DDC Service spécialisé Statistiques, Dépense de la DDC 2018, 2019.

respectivement de 8 millions pour les organisations faîtières et cantonales, et 8 millions par organisation membre d'une alliance. Les sommes sont aussi plafonnées à 40% des programmes internationaux de l'ensemble des membre d'une organisation faîtière, 40% du budget de la fédération cantonale et 40% des programmes internationaux de l'ensemble des membres de l'alliance (DDC, *Directives de la DDC pour la collaboration avec les ONG suisses*, 2019). Parmi les ONG analysées *Action de Carême* et *Médecins du Monde* ont constitué une alliance pour avoir accès à ces fonds. (N.B. elles sont dans deux alliances distinctes.)

Sceptique lors de la présentation des nouvelles modalités de collaboration avec la DDC, les organisations semblent s'y être cependant bien adaptées. Les stratégies présentées par les organisations et les alliances nouvellement créées ont d'ailleurs été évaluées positivement par la DDC et les fonds leur ont été accordés. Il est encore tôt pour en juger, mais le processus de discussion entre les ONG pour la mise en place d'une stratégie a favorisé la transmission des savoirs et renforcé les synergies, reste à voir si ces effets se traduiront lors de la mise en œuvre des programmes. Ce mode de collaboration reste toutefois un investissement de temps et d'énergie important. Les ONG ont du se concerter et élaborer une stratégie commune, ce qui implique beaucoup d'échange et de va et vient. Mettre en place une stratégie commune, qui fasse sens autant pour *Vétérinaire sans Frontières* et *Action de Carême* semble en effet compliqué, mais les résultats sont satisfaisants. Même si l'élaboration d'une stratégie commune a porté ses fruits, elle a signifié plusieurs mois de travail pour *Médecins du Monde* et *Action de Carême,* autant de temps que les délégué.es à la recherche de fonds n'ont pas pu mettre à profit pour répondre à des offres de bailleurs. (*Action de Carême* 01.07.2020 ; *Médecins du Monde,* 02.07.2020). Cette politique signifie néanmoins un allégement pour la DDC, qui au lieu de traiter sept demandes n'en traite maintenant que deux.

Collaboration avec la DDC

Les budgets cités précédemment (cf. chapitre présentation des ONG) ont indiqué que la DDC était un partenaire très importante pour certaines organisations, un tiers du budget international de *l'EPER* est par exemple financé par la DDC (*EPER,* 25.07.20) La question de de la collaboration avec le département se pose alors. De manière générale les ONG ont de bons contacts avec la DDC. C'est un acteur avec lequel la discussion est possible : la mise en place de forums, de *network* agit d'ailleurs dans ce sens (*EPER,* 25.07.20). Une procédure de consultation a même été organisé pour la première fois du 2 mai au 23 août 2019[23]. Cette procédure, initié par le DFAE et le DEFR, a permis un débat national sur la coopération internationale de la Confédération et d'en affiner la stratégie.

## Les cantons et les communes

Les cantons et les communes représentent une autre source de financement pour les ONG. Comme la Confédération, ces entités mettent à disposition des montants pour la coopération internationale et soutiennent des ONG dans ce but. Au niveau cantonal des ONG et autres

[23] https://www.admin.ch/gov/fr/accueil/documentation/communiques.msg-id-78145.html (25.09.20)

acteurs du développement peuvent se regrouper au sein de fédération. À noter que ces fédérations n'existent que dans les cantons latins. Les fédérations perçoivent des fonds de la DDC, des communes et du canton, qu'elles utilisent ensuite pour financer les projets qu'elles ont sélectionnés. Les fédérations latines regroupent 250 membres et ont financé plus de 300 projets pour un montant total de 15 millions de francs en 2017[24]. Elles agissent en tant qu'intermédiaire entre les institutions publiques et les organisations, comme nous l'explique la Fédévaco, la fédération vaudoise de coopération : « Pour une collectivité locale qui veut s'engager dans la solidarité internationale, il n'est pas toujours aisé de déterminer la qualité des projets et d'en assurer le suivi. La Fédévaco remplit cette tâche avec sérieux et compétence. Chaque projet est évalué et validé par des experts bénévoles. Les communes et le Canton sont associés au suivi des projets et reçoivent la garantie d'une utilisation responsable des fonds publics consacrés à la coopération au développement.[25] » Pour accéder aux fonds d'une fédération ou d'un canton les organisation doivent monter un dossier particulièrement détaillé. Ces fonds s'accompagnent aussi d'un suivi et d'un *reporting* important des institutions donatrices (surtout pour les cantons et les fédérations) *Action de Carême,* 01.07.20). De plus, lorsqu'une organisation est membre d'une fédération, elle ne peut plus faire de demande directement au canton en question ou aux communes du canton. Avant d'entrer dans une fédération les ONG se doivent de bien peser leurs intérêts puisqu'elles n'auront plus accès à certains fonds.

## Les bailleurs institutionnels étrangers

Les ONG de développement suisse ont la possibilité de se financer auprès de bailleurs institutionnels étrangers comme *l'aide française au développement (AFD)* ou des organisations internationales (Banque mondiale, agence onusienne etc.). Les montants que représentent ces sources de financement sur le volume total des financements varient beaucoup dans notre échantillon : de 0% pour des organisations comme *Moi pour Toi* et *Morija* à presque 50% pour *Terre des Hommes* (Terre des Hommes, rapport financier 2019). Ces données sont de plus difficiles à obtenir, car les rapports financiers précisent rarement quelle part des fonds provient de l'étranger. C'est grâce aux entretiens menés que nous avons pu comprendre quelle était l'importance de cette source de financement pour les ONG.
Il en ressort que les petites et moyennes ONG ne sont que peu concernées par ce genre de fonds. Elles peuvent bénéficier de certains financement, mais ceux-ci restent marginaux. Les bailleurs institutionnels se révèlent cependant être des partenaires importants pour *Terre des Hommes* et *Helvetas.* Ces financements représentes 24,9% resp. 48% de leur volume total de financement.

Alors que les ONG qui s'y financent font partie des plus grandes du paysage suisse, leur taille reste modeste à l'échelle internationale. Elles ne profitent pas des mêmes ressources et il leur est compliqué de s'imposer face au ONG concurrentes leurs moyens supérieurs.

[24] https://federeso.ch/banners/bienvenue-sur-federesoch-benvenuti-al-federesoch-le-reseau-de-la-suisse-latine-au-service-de (25.09.20)
[25] https://federeso.ch/propos-4 (25.09.20)

*« Sur le marché des bailleurs institutionnels, en fait on est beaucoup en concurrence avec des grandes ONG. Des ONG qui sont bien établies, des ONG qui ont la possibilité d'avoir des bureaux à Bruxelles notamment auprès de l'UE ou alors dans d'autres capitales, qui font beaucoup de réseautages et qui ont une identité européenne entre autres. […] On a pas forcément ces moyens-là, on est considéré comme une ONG de taille moyenne. Le fait qu'on existe depuis 60 ans et la qualité de nos opérations font qu'on est très connu et qu'on bénéficie de cette reconnaissance, mais c'est clair qu'on a pas les mêmes moyens que d'autres ONG beaucoup plus grande pour faire de l'advocacy et du networking. »* (Terre des Hommes)

Ce problème de taille peut aussi s'accompagner d'un manque de visibilité, notamment pour *l'EPER :*

*« Pour nous je pense qu'il faut faire la différence entre les dons en Suisse et le marché international. Je pense que l'EPER sur le marché suisse il est plutôt bien positionné. Notre division marketing fait souvent des sondages pour tester la visibilité et à quel point les gens reconnaissent le logo, le nom et qu'est-ce qu'ils y associent. Donc ce côté-là c'est plutôt ok. […] Ensuite moi j'ai un gros problème pour la visibilité sur le marché international. Dès qu'on quitte la Suisse, personne ne nous connait, personne ne sait prononcer le nom. Et la ça devient encore plus compliqué parce qu'on est en train de fusionner avec pain pour le prochain. Donc la visibilité est un gros problème en dehors de la Suisse. »* (Eper)

Pour accéder à ces fonds le défi principal est de se positionner sur le marché. *Terre des Hommes* (30.07.20) le définit comme « *un petit monde »* où la notoriété et la réputation sont importante. Les ONG sont en quelque sorte en compétition avec elles-mêmes et doivent présenter de bon projets, faire du bon travail pour s'assurer des financements dans l'avenir.

## Les fondations

Une autre source de financement que peuvent solliciter les ONG est celle des fondations. Ce moyen de financement reste cependant méconnu du grand public. Il paraît dès lors opportun d'en définir certains aspects.

### Définitions et types de fondations

Selon la définition de l'article 80 du Code Civil suisse une fondation « a pour objet l'affectation de biens en faveur d'un but spécial »[26]. Ce « but spécial » doit être défini dans les statuts de la fondation, il peut être d'utilité publique ou non. Suite à leur création, les fondations d'utilité publique ont l'obligation de s'inscrire au registre du commerce du canton où elle sont sises. Elles sont également soumises au contrôle d'une autorité étatique (cantonale ou fédérale selon la portée de leurs actions). Elles sont administrées par leur conseil de fondation. De

[26] Code civil suisse, art. 80. Les informations de ce paragraphe concernent les articles 81-88 du code civil

plus, le patrimoine investit dans la fondation ne peut être repris par les fondateurs ou donateurs, la plupart des autorités de surveillance exigent un minimum de 50'000.- pour leur création[27]. En cas de faillite les dispositions relatives au droit des sociétés anonymes s'appliquent. Signifiant ainsi que les membres du conseil d'administration ne doivent pas engager leur fortune personnelle en cas de mis en poursuite. Les fondations d'utilité publique sont de plus exonérées d'impôts. Par utilité publique il faut comprendre une activité qui sert l'intérêt général et qui le fait de manière désintéressée. Ce sont les autorités de contrôle qui jugent si l'activité est d'utilité publique ou non.[28]

Cette définition assez large nous oblige à faire la distinction entre les différents types de fondations qu'il existe. Toutes les types de fondations ne sont pas d'utilité publique. Il en existe une multitude, telles les fondations à caractère d'entreprise, dont le but peut être économique, ou les fondations de prévoyance[29]. Dans le cadre de ce travail seules les fondations d'utilité publique seront traitées, elles se répartissent en 4 catégories:

- Les fondations opérationnelles : « L'activité centrale d'une fondation opérationnelle n'est pas de soutenir des tiers par l'attribution de fonds, mais de constituer une entité pour mettre en oeuvre ses propres objectifs par des prestations et/ou des projets qui lui sont propres.[30]»

- Les fondations donatrices : « Fondation d'utilité publique qui, pour financer ses activités, ne dépend pas de dons ou de co-affectations, car elle dispose d'un patrimoine propre et déploie son action à l'aide des revenus de ce patrimoine (ou de la substance de celui-ci, s'il s'agit d'une fondation à capital consommable).[31]»

- Les fondations abritantes : « Offrent aux fondations dépendantes et aux petites fortunes un pool pour la gestion de fortune et pour le soutien de projets. Il en va ainsi, d'une part, des fondations dirigées par des banques et, d'autres part, des fondations abritantes indépendantes des prestataires de service financiers. Les fondations abritantes convient aussi aux co-affectations et aux legs. Elle offre une gestion professionnelle des placements et du soutien et constitue, pour les petites fortunes, une alternative intéressante à la constitution d'une fondation.[32]»

- Les fondations mixtes : « [ce sont] des formes mixtes de ces différentes catégories, comme une fondation donatrice qui se fixe principalement des projets qui lui sont propres et recherche des partenaires à cet effet ou une fondation donatrice accessible à d'autres en tant que fondation abritante.[33]»

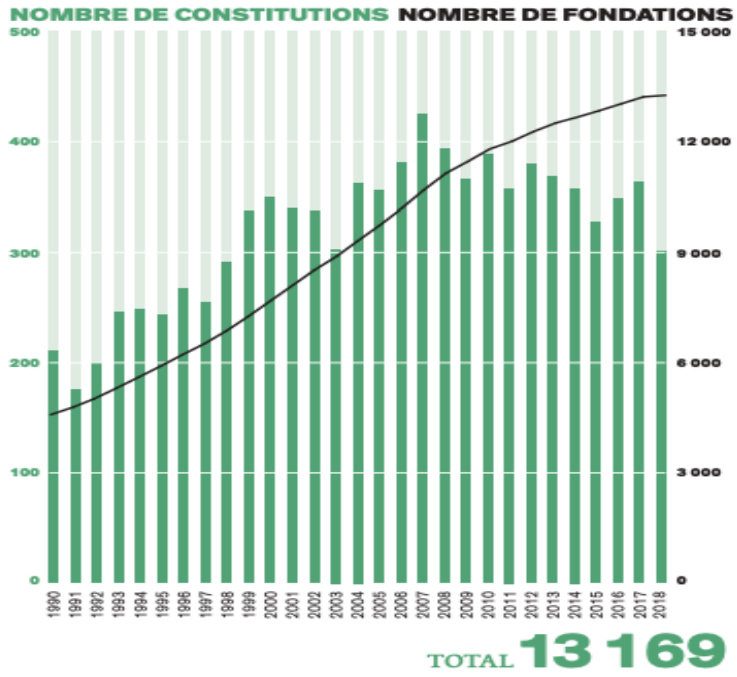
---

[27] https://www.swissfoundations.ch/wp-content/uploads/2019/10/10_Faits_sur_les_Fondations_2020.pdf (24.09.20)
[28] https://www.swissfoundations.ch/fr/secteur/politique-droit/#:~:text=Une%20activit%C3%A9%20est%20reconnue%20d,membres%20du%20conseil%20de%20fondation.
[29] https://www.swissfoundations.ch/fr/secteur/glossaire/ (24.09.20)
[30] Ibid.
[31] Ibid.
[32] Ibid.
[33] Ibid.

Hormis Helvetas, Compassion et Morija, qui sont des associations, les ONG étudiées sont des fondations de type opérationnelle[34].

Dans la mesure où les fondations d'utilité publique doivent être inscrite au registre du commerce il est aisé de les répertorier : fin 2019 il existait 13'293 fondations d'utilité publique en Suisse. Comme nous le montre le graphique, le secteur est en constante croissance et est relativement jeune : 70% des fondations ont été constituées au cours des 30 dernières années (Eckhardt et al., 2020). Le marché suisse est un des plus intéressant à l'échelle internationale, le patrimoine totale des fondations s'élève à près de 100 milliards de francs et l'on compte 6 fois plus de fondation par habitant en Suisse qu'aux États-Unis et en Allemagne (Schnurbein et Hengevoss, 2020).

*Figure 5 : évolution du nombre de fondations en suisse 1990-2018*




Source : Rapport sur les fondations suisses 2019, CEPS

## Se financer auprès des fondations

Les sommes que représentent ce marché incitent les ONG à solliciter les fondations pour le soutien de leurs projets. À partir d'une certaine taille, les ONG ont un délégué à la recherche de fonds auprès des fondations. Les manières de procéder différent d'ailleurs selon la taille et le profil de la fondation convoitée, comme nous le présente *Médecins du Monde :*

> « Voilà, une partie de mon travail c'est d'essayer d'aller chercher l'argent auprès de ces fondations. Mais ça va de la petite fondation familiale, qui a quelques milliers de

> francs à donner à des projets coup de cœur, à des énorme fondations très structurées avec du staff et qui ont des millions à gérer et donner chaque année. Eux ont besoin de dossiers très structurés, plus qu'une petite fondation qui va soutenir l'envoi d'habits au Burkina Faso par exemple. On a vraiment de tout. Mon travail c'est vraiment de réussir à allier tout ça. Trouver des fondations et leurs envoyer des dossiers qui correspondent le mieux à leurs demandes. Et ça, dans la plupart des ONG suisses, il y a maintenant des professionnels. » (*Médecins du Monde)*

La collaboration avec les fondations se situe en quelques sorte à l'intersection entre celle des bailleurs institutionnels et du grands public. Parfois, il est seulement nécessaire d'envoyer un courrier, tandis que d'autres fois il faut monter un dossier complet, similaire à ce qui est fait pour les offres publiques par exemple. C'est aux ONG de proposer les bons projet et de solliciter les bonnes fondations, car elles ont des orientations ou des thème clefs et il s'agit de s'aligner sur ces exigences (*Terre des Hommes,* 30.07.20)

Bien qu'attractif, ce marché reste relativement fermé. Il a d'ailleurs été qualifié d' « opaque» ou d' « obscure » (*Médecins du Monde ; Helvetas)*. Une considération confirmée par *Le Rapport sur les fondations Suisse 2020* conduit par le CEPS. Le rapport affirme que les conseils de fondation restent souvent un mystère pour les personnes extérieures, car ils n'ont pas d'obligation de publication et qu'il n'y a pas de candidature ou d'éléction pour les membres du conseil (Schnurbein et Hengevoss, 2020). Malgré ces barrières, Ethika, une société de conseil pour la recherche de fonds, avance que le financement par les fondations est l'un des moins coûteux pour une ONG (il en va e même pour les bailleurs institutionnels). Il faut en effet « juste » monter un dossier cohérent et convaincant. Hormis le salaire d'un employé, il n'y a pas d'investissement ou de coûts qui sont liés à la recherche de fonds, comme c'est le cas pour le mailing ou le street marketing par exemple (*Ethika,* 09.09.20). Certaines ONG se sont donc lancées sur ce segment pour acquérir de nouveaux fonds, telle *Moi pour Toit,* tandis que d'autres ont intensifié leur présence sur ce marché en dédiant un poste à la recherche de fonds auprès des fondations, augmentant ainsi la concurrence.

## L'utilité sociale des fondations

Alors qu'elles représentent une manne financière importante pour les ONG et l'aide au développement, les fondations ont été critiquées par la société civile. Le fait qu'elles ne soient pas imposées suscite des questions et des critiques. Il leur est reproché de n'être qu'un plan d'optimisation fiscal pour fortunés (voir Rob Reich, 2009 ; *Datagueule 93 – Philantropie : le capital se fout de la charité*, 2020 ; Prise de parole de l'historien et journaliste Robert Bregman au WEF[35]).

Une étude, la première du genre, a donc été menée en Suisse pour examiner « si la constitution d'une fondation donatrice exonérée d'impôt est justifiée du point de vue social ou si cela constitue avant tout un privilège fiscal bénéficiant aux fondateurs sans générer de valeur ajoutée adéquate pour la société. » (PWC et Swissfundation, p.2) Cette étude menée

[35] https://www.theguardian.com/business/video/2019/jan/30/this-is-not-rocket-science-rutger-bregman-tells-davos-to-talk-about-tax-video (24.09.20)

par deux praticiens des fondations, membres de Swissfundations, et deux conseillers fiscaux, mebres de PwC suisse, afin de croiser l'aspect fiscal et la légitimité social des fondations.

Pour répondre à cette question, les auteurs ont procédé à un calcul comparatif mathématique. Les fonds alloués à la collectivité sous forme de prestations par des fondations d'utilité publique ont été comparés avec ceux qui échappent à la collectivité du fait de l'exonération fiscale accordée aux fondations d'utilité publique. Pour ce faire, les auteurs se sont basé sur la comparaison de deux exemples concrets : celui d'une fondation donatrice classique, qui préserve son patrimoine, et celui d'une fondation à capital consommable, qui utilise tous les fonds à sa disposition pour réaliser son but. Les calculs et modélisation menés ont permis de démontrer que les fondation donatrice étaient « rentable » pour la société 214 jours après leur constitution et que les fondations à capital consommable l'étaient après 78 PwC et Swissfundation, 2020).
Cette étude confirme donc le bien-fondé de l'exonération fiscale pour les fondations d'utilité publique et légitime leur action. Ôtant par-là certains questions éthiques qui pourraient être levées lorsque les ONG se financent sur ce marché.

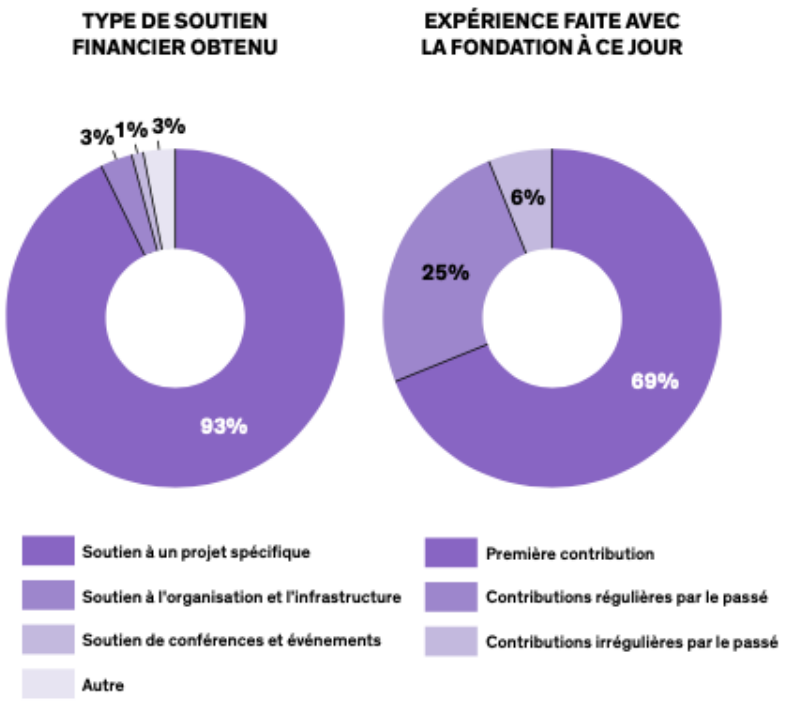
## Le marché des fondations et la manière dont les requérants perçoivent les fondations

Une seconde étude publiée en 2020 porte plus précisément sur le marché des fondations et la manière dont les fondations donatrices sont perçues par leurs requérants et bénéficiaires. L'étude a été menée en 2019 par le CEPS, le centre d'étude de la philanthropie de l'université de Bâle, en collaboration avec 7 fondations donatrices. Ces fondations avaient un budget total de 184 millions de francs à la fin 2018 et ont traité 1920 demandes de financement durant l'année. Parmi ces 1920 demandes, les chercheurs ont pu entrer en contact avec 416 bénéficiaires et 252 requérants (dossier dont la candidature n'a pas abouti). L'enquête s'est intéressée aux questions portant sur : « l'expertise et l'influence des fondations sur les domaines d'activité des organisation partenaires, sur la communication et la transparence dans la relation de financement, sur la préparation des demandes, sur la phase de soutien et sur le traitement des demandes rejetées. » (Schnurbein et Hengevoss, 2020, p.38)

Alors que le marché a été qualifié d'opaque et qu'entrer en contact avec les fondations peut s'avérer difficile, par la suite la communication entre les parties prenantes est jugée de manière positive par les parties bénéficiaires et requérants. Tant pendant la période de préparation du dossier, que durant la phase de soutien. Les bénéficiaires et requérants notent aussi positivement la transparence et la clarté de la stratégie des fondations.

Les contributions moyennes sont élevées, elles se situent entre 100'000 et 500'000.-, une aide jugée comme « décisive » pour la stabilité et le développement des organisations par la moitié des bénéficiaires. Ces aides ne sont cependant pas reconduites systématiquement. Comme nous le présente le graphique, seules 6 % des contributions faites par les fondations le sont de manière régulière. 25% concernent des contribution irrégulière et 69% des premières contributions.

*Figure 6 : soutien et expérience avec les fondations*




Source : Grantee Review 2019, Schnurbein et Hengenvoss

Ces chiffres dépendent de la mesure dans laquelle les fondations sont recontactées par les organisations, mais dénotent tout de même une certaine volatilité dans le marché. À ce propos, *Terre des hommes* (**anonymiser ?)** nous donne un bon aperçu de la manière dont sont contactées les fondations :

> « Après on a nos fondations fidèles, entre guillemets, avec qui on entretient des relations… alors je vais pas dire que c'est systématiquement chaque année un chèque signé en blanc hein. Mais on sait qu'on a déjà eu des financement, on va les recontacter et ainsi de suite. Et puis après on essaie toujours de trouver de nouvelles fondations, suivant le besoin qu'on a de financement et suivant les projets qu'on a et on essaie de matcher les deux. Ensuite il faut voir l'intérêt de la fondation : si elle couvre une zone géographique particulière, un domaine d'activité particulier, donc forcément on va cibler ce qui nous intéresse. » (*Terre des Hommes*)

L'enquête auprès des bénéficiaires a révélé que les principaux défis relatifs au marché sont la concurrence croissante (18%), le faible nombre d'organisations donatrices appropriées (17%) et la complexité du processus de recherche (14%). Les bénéficiaires estiment d'ailleurs que l'expertise et l'influence des fondations sur leurs domaines respectifs sont « élevés » à « très élevés ». Malgré une expertise croissante et des exigences plus élevées pour l'élaboration des dossier la majorité des sondés jugent approprié le temps et les efforts consacrés pour une candidature (Grantee Review 2019). Le défi que représente la concurrence croissante doit cependant être nuancée par le fait que les bénéficiaires investissent deux fois plus de temps dans la préparation de dossier que les requérants. L'accès au financement résidant finalement dans la qualité des demandes qui sont faites, comme nous l'explique *Terre des Homme* :

« Et là-dedans on est pas les seuls à être intéressés par ça. Je prends l'exemple de la fondation X : elle nous a déjà soutenu par le passé, on va lui soumettre une proposition, mais on sera forcément soumis à la concurrence d'autres ONG. Et selon l'enveloppe générale de la fondation ils vont sélectionner des projets qui répondent le plus à leurs critères, qui leur donnent le plus de garanties et ainsi de suite. Du coup on a des années où ils nous donnent et des années où ils nous donnent pas. Ça peut être dû à la qualité de nos dossiers, parce que le premier concurrent sur les fondations c'est nous. C'est-à-dire qu'il faut vraiment qu'on présente le bon projet, qu'on convainque la fondation et qu'on fasse ce travail de redevabilité : si on a déjà eu des financements d'une fondation et qu'on a pas répondu à leurs exigences en terme de redevabilité c'est clair qu'ils vont pas renouveler d'autres projets par la suite. Mieux notre projet sera ficelé, présenté, organisé, suivi, plus la fondation aura envie de renouveler son financement et de nous mettre au-dessus du panier. Forcément la concurrence joue un jeu, mais c'est au niveau de la qualité de nos projets que ce situe la différence en fait. » (*Terre des Hommes)*

Une dernière critique de la part des bénéficiaires concerne le fait que le les financement concernent surtout de projets (cf. graphique au-dessus). Tout comme pour les financements institutionnels, les bénéficiaires souhaiteraient une plus grande part de financement sous forme de contribution générales qui peuvent être attribuées à des préoccupations opérationnelles ou à des d'infrastructures.

## Le parrainage individualisé

Dans le cadre des dons privés il est une source importante dont nous n'avons pas encore discuté : celle du parrainage individuel. Par parrainage individuel il faut entendre une somme qu'un donateur privé alloue chaque mois à une personne en particulier, créant ainsi une relation parrain-filleul.
Plébiscité par certains, décrié par d'autres, ce moyen de financement ne fait pas l'unanimité parmi les acteurs de l'aide au développement. Il reste cependant un moyen extrêmement efficace pour lever des fonds.

Compassion Suisse, une ONG évangélique, se finance quasi exclusivement par ce canal. C'est pourquoi nous accordons un chapitre à ce mode de financement particulier.

### Compassion et le parrainage

Laissons d'abord notre interlocuteur définir comment fonctionne le parrainage chez Compassion Suisse :

« *Alors chez nous c'est un parrainage qui est vraiment personnalisé, c'est pas juste pour le marketing. Il y a un « enfant » qu'on propose en parrainage, quand on le présente il n'est pas encore parrainé et d'une fois qu'il est parrainé par un parrain en Suisse, il n'y a que ce parrain qui peut l'aider et lui écrire, parce qu'il y a la possibilité d'écrire et de*

*recevoir des lettres. Pas tous les parrains écrivent, mais on essaie de les encourager à écrire. Il semble que c'est une composante qui aide vraiment l'enfant à sortir de la pauvreté, parce que la pauvreté c'est aussi un contexte dans lequel on vit où tout et moche et tout est difficile. Et là d'avoir quelqu'un qui croit en nous qui dit « on pense à toi » ça peut changer le mindset. Donc c'est du parrainage personnalisé et c'est notre majeure source de financement, environ 90% c'est ça.* » (*Compassion*)

On remarque donc que la quasi-totalité de leurs financements provient du parrainage. Il s'agit de plus d'un parrainage personnalisé où une relation peut émerger entre les deux personnes. Il ne s'agit pas d'un parrainage symbolique, comme le font certaines ONG, où les sommes versées par le parrain sont allouées à un projet ou à une région, mais bien du soutien d'un individu en particulier.

L'organisation propose deux types de parrainage, l'un à 42.- par mois qui comprend la prise en charge de l'enfant, son suivi médical etc. et un parrainage à 50.- où les 8.- supplémentaires sont des fonds dont l'organisation peut disposer librement, notamment pour des projets en rapport avec l'eau ou des installations sanitaires.

Le principe du parrainage demande beaucoup d'investissement, autant de la part de l'organisation qui s'occupe de tout le suivi de la relation entre l'enfant et le parrain que pour le parrain qui s'investit d'un point de vue émotionnel et financier.

*« Mais c'est pas facile d'avoir de nouveaux parrains, parce que si on réfléchit c'est conséquent, 500.- par année. C'est pour ça que c'est difficile de gagner un nouveau parrain donc on essaie de les soigner pour ne pas en perdre trop […] Bon c'est assez contraignant quand on voit tout le travail que ça demande. Surtout cette histoire d'échange de courrier, d'avoir des rapports du terrain, une photo de l'enfant pour le parrain pour qu'il puisse voir son évolution ou alors les rapports médicaux si l'enfant a des problèmes. Donc tout ça ce sont des gros travaux qui prennent beaucoup de temps, surtout avec 11'000 enfants. Ensuite certains parrains peuvent avoir des questions sur les enfants et nous on relaie sur le terrain etc. c'est un peu contraignant, mais il semble que le côté personnel apporte beaucoup de changements sur place. » (Compassion)*

La relation dure généralement entre 6 et 7 ans, avec un lien sentimental qui peut être très fort entre les deux personnes. Même si certains parrains peuvent parfois être frustrés, car les lettres paraissent fades ou stéréotypées et manquent d'authenticité. L'expérience se révèle cependant généralement bonne et certains parrains partent même visiter leur filleul sur place, sous la supervision d'un membre de l'organisation.
Avec un don de 50.- par mois pendant 6-7 ans le parrain aura versé entre 3'600 et 4'200 francs, une somme conséquente pour un don privé. Ces deux aspects, financier et sentimental, peuvent en effrayer certains, c'est pourquoi l'ONG propose aussi d'autres possibilités : le versement unique comme le font les autres organisations ou le soutien d'une mère enceinte :

*« Ou alors il y a des gens qui n'ont pas envie de s'engager et on leur donne l'occasion d'être quand même avec nous sans forcément entrer dans le système de parrainage. Système qui peut faire des fois un peu peur parce qu'il y a cette demande d'écrire à*

*l'enfant et parfois ça peut les embêter donc c'est un moyen de s'engager de façon plus légère. Il n'y a entre guillemets pas d'engagement sur le long terme, alors qu'avec le parrainage plus, même si les gens peuvent arrêter le parrainage quand ils le veulent. Mais là il y a un peu un engagement moral pour continuer. Fin si les gens s'arrêtent, ça s'arrête quoi. On les mettra pas en poursuite (rires). » (Compassion)*

*« Un autre « produit » encore qu'on a, qui demande moins d'engagement de la part du parrain, c'est de s'occuper d'une maman enceinte jusqu'à la première année de l'enfant. C'est dans un centre de survie et ces mamans sont suivies et apprennent les bonnes pratiques. Nous on essaie de financer des centres comme ça. Ce qui permet aussi aux enfants quand ils ont une année d'entrer directement dans le programme de parrainage. Par contre c'est pas quelque chose de personnalisé vu qu'on essaie de financer les centres. En général il y a une quinzaine de mamans dans ces centres et c'est toujours rattaché à un centre d'accueil qui fait du parrainage. » (Compassion)*

Bien que contraignant, ce système s'avère résiliant en temps de crise, notamment grâce au lien parrain-filleul qui incite plus facilement les parrains à faire un don en situation particulière et la confiance dont jouit compassion auprès de ses donateurs. L'organisation ne prévoit donc pas d'abandonner ce modèle :

*« Mais forcément quand on a une certaine base de parrain et qu'ensuite il y a des choses comme le coronavirus ou le tremblement de terre à Haïti ben forcément ils nous donnent des sous parce qu'ils voient le bon travail qu'on fait et ils nous font confiance. Et donc on a des recettes lors d'évènements comme ça » (Compassion)*

*« Donc oui le parrainage donne une bonne protection. Alors pour l'instant on fait pas de recherche pour trouver des gros donateurs ou autres, on a très peu de dons de cette manière-là. Mais c'est pas exclu qu'on explore ces segments, même si là on se concentre vraiment sur le parrainage, qui est entre guillemets plus difficile à obtenir. Mais en situation de crise comme maintenant [covid] il y a pas eu de grosse baisse. C'est assez résilient comme modèle, donc si on garde un bon mix même avec 80% de parrainage ça me paraît un modèle très sûr. » (Compassion)*

Le parrainage est dans l'ADN de l'organisation, c'est le modèle qu'elle a choisi et appliqué dès sa création. *Compassion* est une organisation internationale et *Compassion.ch* basée à Yverdon en est sa branche suisse. Les organisations restent cependant indépendantes les unes des autres avec leur propre conseil de fondation, leur stratégie, leurs financements etc. mais travaillent de concert sur le terrain. Au départ l'organisation s'appelait le *SEL*, le Service d'Entraide et Liaison, qui faisait du parrainage pour Compassion international et aussi de l'artisanat. L'artisanat n'étant pas très rentable, contrairement au parrainage, un des membres du conseil de fondation de l'époque a proposé de ne faire que du parrainage et de devenir Compassion Suisse. Compassion a été lancé de cette manière en 2004 et parraine actuellement 11'000 enfants. Mais pourquoi avoir choisi de se financer quasi exclusivement par du parrainage et de délaisser les autre moyens de financement plus « conventionnels » ?

*« Le parrainage en fait c'est le principe de base. On a l'impression que c'est une bonne méthode pour avoir un impact durable. On a souvent entendu dire… c'est peut-être un peu limite de dire ça, mais ça se vérifie souvent sur place, que quand des européens arrivent dans une région, ils mettent un système en place, tout va bien, ensuite ils partent et trois mois après y a plus rien. Là je force un peu les traits, c'est pas forcément toujours comme ça. Mais le parrainage permet d'apporter un changement durable puisqu'on prépare les enfants aussi à un niveau de formation un peu plus élevé.*
*Il y a une étude qui a été faite il y a quelques années aux États-Unis [Wydick, 2013, nous reviendrons dessus ensuite. Ndla], où le chercheur a étudié les enfants qui sont sortis d'un programme de parrainage durant une vingtaine d'année dans 6 pays. Et il a fait des enquêtes pour voir où en étaient les enfants qui avaient bénéficié d'un programme de parrainage et quelle était leur situation. Avec des résultats très encourageant. Les gens qui ont été parrainés par Compassion par exemple font une année d'étude de plus que les autres. Ils ont x % de chance en plus de faire un métier qui ne soit pas journalier. Donc de bons résultats qui ont confirmé cette approche de parrainage et qui nous semble faire une différence sur le long terme. » (Compassion)*

Le choix du parrainage s'est donc justifié par l'impact de cette méthode sur le terrain et sur le bien-être de l'enfant et non pour des questions de rentabilité ou de financement. Compassion suisse a été créé parce que les membres du *SEL* croyait au parrainage et qu'ils voulaient partir dans cette direction. Cette méthode fonctionne bien en terme de financement puisque l'ONG est passée de 3 employés à temps plein en 2004 à 12 aujourd'hui et de 1000 enfants parrainés à 11'000, représentant 6,5 millions de francs de recettes pour l'année 2019. L'organisation croît d'ailleurs chaque année depuis sa fondation.

Comme le confirme notre interlocuteur, Compassion est quasiment la seule ONG avec *Worldvision* et quelques petites structures à utiliser le modèle du parrainage spécialisé en Suisse. Il s'agit encore d'un marché de « niche ». Il est cependant très répandu à l'échelle mondiale, particulièrement dans les milieux chrétiens (Nolan, 2020). Le nombre d'enfants parrainé est estimé entre 8 et 12 millions (Noh, 2019). Smillie le décrit comme « le meilleur instrument de recherche de fonds de l'histoire » (Smilie, 2017, p. 116). Cependant, le parrainage divise la communauté scientifique et le monde du développement quant à son aspect éthique et son efficacité sur le terrain.

## Un modèle qui ne fait pas l'unanimité

En tant qu'instrument de financement efficace, le parrainage a permis à des ONG de devenir très puissantes. En 2009, les recettes de World Vision Australie, étaient plus de 5 fois supérieures à celles de la deuxième ONG la plus rentable. Et ce, quasi exclusivement grâce aux parrainages (ACFID, 2010). En 2007, les trois plus grandes ONG canadiennes à se financer par le parrainage ont engrangé dix fois plus de recettes que les trois plus grandes ONG se finançant sans parrainage (Plewes & Stuart 2007). Cette méthode de financement a permis à ces organisations de se développer rapidement et d'entrer sur le marché des financements institutionnels (Maren, 1997). Elle leur a aussi assuré une base de financement durable et une diversification des moyens de financement, transformant ainsi

ces ONG, surtout les premières à avoir utilisé cette méthode, en élite de la collecte de fonds. (Watson, 2015)

Bien qu'efficace, le parrainage, surtout pour ce qui concerne le marketing, a beaucoup été décrié. Sa dimension paternaliste, où un.e résident.e occidental.e prend sous son aile un personne défavorisée du Sud, a été critiquée puisque cela crée une relation qui n'est pas nécessaire et qui est potentiellement nuisible (New Internationalist, 1985). Yuen parle : « d'actes de charité bien intentionnés mais malavisés » (Yuen, 2008 p. 2). Alors qu'ils soutiennent la promotion du parrainage dans les écoles, Tallon et Watson admettent que même si l'enseignant.e est bien intentionné.e, l'utilisation du parrainage dans l'éducation au développement : « est potentiellement complexe et peut renforcer les divisions binaires concernant le monde... cela peut saper l'efficacité de l'éducation au développement auprès des jeunes dont la compréhension et la motivation auront un impact sur les interactions Nord-Sud à l'avenir. ». (Tallon and Watson, 2014, p.298) Du même avis, Andreotti et al. (2018) soutiennent que malgré les bonnes intentions du parrainage, il pourrait reproduire les schémas contre lesquels il cherche à lutter. Dans les années 1980, des critiques sont faites à l'encontre des campagnes de publicité. Elles auraient à répétition utilisé de l'image du bébé en situation de détresse, de l'enfant affamé ou de « l'autre » à la fois suppliant et impuissant, pour lever des fonds d'une manière qui satisfasse le donneur (Smilie, 1995). Cette façon de présenter « l'autre » formate le regard qu'a une majorité des citoyens du Nord sur ceux du Sud (Smilie, 2000) et les dépeint comme étant démunis, passif et enfantin (Dogra, 2012).

Il faut cependant nuancer ces propos, car des ONG se finançant par parrainage s'engagent efficacement dans l'éducation au développement dans les écoles et représentent les enfants et les pays du Sud d'une manière plus positive (Mittleman and Neilson, 2011). Les critiques présentées précédemment ont d'ailleurs incité des ONG à mettre en place des codes de conduite stricts qui ont permis le passage de la représentation du « misérable enfant affamé » au « petit winner » (Plewes and Stuart, 2007), des propos soutenus par Cameron et Haanstra (2008) qui dénotent une préférence croissante pour des images de personnes indépendantes et actives dans le marketing des ONG de parrainages. *Save the Children UK* a d'ailleurs reconnu, sans se nommer explicitement, que les campagnes liées aux famines dans les années 1980 « [ont] perpétué des stéréotypes négatifs et destructifs de personnes vivant dans des pays en développement, qui étaient alors perçues comme dépendantes et impuissantes » (Save the Children Website, cité par Watson, 2015) dénotant ainsi la prise de conscience et une amélioration dans ce sens de la part des ONG.

Ces critiques ont surtout été adressées à des ONG du monde anglo-saxon (Grande-Bretagne, Canada et Australie notamment) pour des pratiques ayant eu cours dans les années 1980 et 1990. Dans la mesure où Compassion suisse est active en Suisse et a été fondée en 2004, elle semble exclue de ces critiques. De plus, les recherches effectuées n'ont pas mis à jour de tels agissements ou des réserves émises par des chercheurs ou la société civile.

## Des doutes quant à l'efficacité sur le terrain

Des critiques ont de plus été émises quant à l'efficacité sur le terrain d'un tel mode de fonctionnement. Le *Saskatchewan Council for International Cooperation,* une coalition

d'organisations et d'individus actif dans le développement, remet en cause ce système qui « vise les symptômes et les solutions à court terme et non pas les causes profondes de la pauvreté. Favorisant ainsi des solutions de fortune pour des problèmes systémiques et complexes. » (SCIC, 2014, p.3) Dans la même optique, Wroe et Doney (2004) défendent qu'en plus d'être couteux, le parrainage maintient la dépendance des filleuls et ne s'attaque pas aux causes de la pauvreté. Ce système serait de plus propice à créer de la jalousie sur place entre les enfants parrainés et non (Bornstein, 2001).

Malgré les milliards que représente ce marché et sa pérennité sur le terrain, il n'existe pratiquement aucune recherche évaluant l'impact de ces programmes et donc d'infirmer ou confirmer les critiques citées précédemment (Wydick et al. 2013 ; Watson and Clark, 2014). Les recherches effectués dans le cadre de ce travail ont cependant mis à jour quelques études évaluant l'impact du parrainage sur le bien-être des enfants.

La recherche de Wydick, Glewwe et Rutledge *Does international sponsorhip Work ?* publiée en 2013 dans le *Journal of Political Economy* est certainement la plus complète. Le but de la recherche est de découvrir si la qualité de vie des enfants parrainés est meilleure que celle des autres enfants à l'âge adulte.
Des données sur la vie de 10'144 personnes adultes ont été récolté durant deux ans dans 6 pays en développement qui sont représentatifs des programmes de *Compassion* à travers le monde : Bolivie, Guatemala, Inde, Kenya, les Philippines et l'Ouganda.
*Compassion* a mis en place des nouveaux projets entre 1982 et 1990 dans ces 6 pays. Des données ont été récoltées sur les enfants parrainés durant cette période puis comparées à l'âge adulte avec des enfants qui n'avaient pas bénéficiés du parrainage.

Les résultats des régressions démontrent des impacts positifs dans tous les domaines étudiés vis-à-vis des enfants non parrainés. Les enfants parrainés sont scolarisés en moyenne 1,03 années de plus (respectivement 1,46 sans les effets fixes). 55,6% (resp. 60,1%) terminent l'école secondaire, alors que la moyenne se situe à 44,9%, l'impact est moins important pour les formations tertiaires (2,1 point de pourcentage en plus), mais reste néanmoins positif. Finalement, le parrainage remplit aussi une fonction de « nivellement » : dans les pays où le taux de scolarisation est plus élevé chez les garçons, le parrainage tend à avoir un plus grand impact chez les filles et inversement dans les zones où le taux de scolarisation est plus élevé pour les filles.

Les chercheurs s'intéressent de plus à la dimension psychologique du parrainage. En effet, grâce à son parrainage individualisé *Compassion* met l'accent sur l'amélioration de l'estime de soi et des aspirations futures. Différentes recherches ont d'ailleurs insisté sur l'importance des facteurs psychologique dans la réussite de l'aide au développement, que ce soit d'un point de vue sanitaire (Dupas, 2010), dans l'adoption de nouvelles technologies (Duflo, Kremer and Robinson, 2011), and dans l'éducation (Kremer et al. 2009).

Trois études ont alors été menées sur les effets du parrainage de Compassion sur la psychologie des enfants.

Ross (2010) a examiné les aspiration de 270 enfants vivant près de projets soutenus par Compassion en Bolivie. À la question : « Quel niveau d'éducation jugez-vous suffisant pour

réussir aujourd'hui ? » les enfants parrainés répondaient en moyenne 0,89 année en plus que les enfants non parrainés. Les enfants ont d'ailleurs plus d'attentes vis-à-vis d'eux-mêmes. À la question : « Quelle profession pensez-vous réellement obtenir à l'avenir ? » les enfants parrainés avait entre 10.1 et 25.3 point de pourcentage en plus de citer un métier à col blanc que les enfants non sponsorisé. Ross and Wydick (2011) ont trouvé des résultats similaires quant aux attentes des enfants en terme de scolarité et de débouchés professionnels. L'étude a cette fois été menée dans trois villages au Kenya sur 570 enfants et est statistiquement significative. Finalement, Glewwe and Wydick (2013) ont mené une étude sur 540 enfants pauvres de Jakarta, toujours au bénéfice d'un parrainage de Compassion, et ont aussi confirmé les deux études précédentes en démontrant que les enfants avaient des aspirations plus grandes.

Bien qu'il soit encore difficile d'établir des liens directs entre les aspirations futures des enfants et leur réussite à l'âge adulte, le fait que le parrainage augmente les aspirations est intéressant et renforce la légitimité cette pratique. D'autres études sont nécessaires pour en mesurer l'impact, mais le fait que la représentation de soi puisse avoir des conséquences concrètes ouvre des pistes pour l'aide au développement qui ne se concentre jusqu'à présent qu'au facteur externes de la pauvreté (économie, santé, formation,..) et non aux limites que portent en eux les personnes de pays en développement.

## Le parrainage individualisé en Suisse

Si nous attachons de l'importance sur ce point, c'est que même en Suisse le parrainage est source de désaccord. En effet, Compassion Suisse ne peut être certifié ZEWO, car cet organisme désapprouve le parrainage individualisé. Les ONG le pratiquant, comme Compassion ou Worldvision ne sont donc pas certifiées et sont exclues des financement fédéraux, car le label est exigé. Cette position est source de tension entre la ZEWO et Compassion :

> *« ben là [avec la ZEWO] il y a déjà un problème majeur avec le parrainage personnalisé. Après c'est une question de point de vue, mais nous on est pas du tout d'accord. Le ZEWO étant une organisation privé c'est un peu problématique puisqu'ils ont fait le choix de considérer que le parrainage personnalisé était élitiste et qu'il fallait faire du parrainage de projet. Alors on est pas du tout d'accord avec ça. Parce que d'abord le parrainage personnalisé apporte un changement vraiment durable. Ensuite il apporte pas seulement un changement à l'enfant, il impact toute la famille. Fin voilà, il s'avère que si l'on fait du parrainage personnalisé on peut pas faire partie du ZEWO. Ils ont une position assez forte là-dessus. » (Compassion)*

La ZEWO considère en effet que les donateurs devraient s'abstenir de toute forme de parrainage ne concernant qu'un enfant. Il s'agit d'un instrument marketing posant des problèmes éthiques (comme nous l'avons vu précédemment) et suscitant de fausses

attentes. Elle enjoint les particuliers à soutenir des projets. La fondation a listé 5 motifs contre les parrainages d'enfants isolés[36] :

- Les parrainages favorisent l'exclusion et entraînent des déséquilibres sociaux

« Le parrainage d'un seul enfant entraîne des tensions dans l'environnement social de l'enfant. L'enfant parrainé reçoit par exemple plus d'attention que les autres enfants qui sont exclus. » Les recherches effectuées n'ont cependant pas permis de confirmer ce point. En effet les études de Wydick ou Watson, ainsi que des recherches élargies n'ont pas permis de mettre à jour un surplus d'attention ou des exclusions liées au parrainage. Watson (2015) aborde cependant le sentiment d'injustice ressenti par certaines personnes (enfants, enseignants ou parents) lorsque des enfants ayant suffisamment de moyen touchent tout de même des financements.

- Ils placent les besoins des parrains ou marraines avant le bien-être de l'enfant

« La relation personnelle qui s'établit naît d'un besoin de la part des parrains ou marraines et non d'un souhait de l'enfant. Les enfants et leur famille se trouvent dans une situation de détresse et l'OBNL en profite pour ses campagnes de marketing. » Cette critique peut être confirmé par l'étude de Nolan (2020) qui résume les raisons, parfois égoïstes, pour lesquelles une personne devient parrain d'un enfant.

- Ils créent de fausses attentes chez les parrains issus de pays riches

« Les marraines et parrains ont l'impression d'aider directement leur enfant. Certains veulent donc assumer la responsabilité du bien-être de leur enfant. […] D'autres voudraient se convaincre que leur aide est fructueuse et que l'enfant va bien. Ce souhait n'est pas réaliste. C'est également le résultat du marketing de l'OBNL. En effet, l'organisation ne peut répondre à ces fausses attentes. En réalité, les parrains et marraines n'ont aucune influence sur la vie de l'enfant. Ils ne peuvent ni vérifier comment leurs dons sont utilisés, ni constater le bien-fondé de leur aide. Cela engendre généralement de grandes déceptions et beaucoup de frustration. » Ces propos sont à nuancer, car bien que le parrain/la marraine ne sache pas exactement comment ses fonds sont utilisés, les divers échanges qu'ils ont avec l'enfant peuvent les renseigner sur l'amélioration de leur situation et leur bien-être. Même si celui-ci n'est pas lié directement à la somme qu'il/elle verse chaque mois.

- Ils créent également de fausses attentes chez l'enfant issu de pays pauvres

« Un parrainage individuel peut également créer de fausses attentes chez l'enfant : la perspective d'un avenir meilleur dans un pays lointain par exemple. Ceci mène à de grandes désillusions si ces rêves ne deviennent pas réalité. L'OBNL doit donc mettre en place les mesures nécessaires pour protéger l'enfant. » Effectivement, comme l'ont montré Ross (2010), Ross and Wydick (2011) et Glewwe and Wydick (2013) les attentes d'enfants parrainés

[36] Toutes les informations sur ce sujet sont tirées de https://zewo.ch/fr/ouvrez-les-yeux-en-ce-qui-concerne-les-parrainages/ (20.09.20)

sont supérieures à celles des enfants non-parrainés. Ross, puis Ross et Wydick ont cependant démontré que les attentes supérieurs des enfants en terme de formation ou de professions se réalisaient par la suite. Ross (2010) a par exemple révélé que les enfants parrainés avaient des attentes de 0,89 années supérieure en terme de formation, un chiffre proche de l'étude de Widyck et al. (2013) qui a confirmé que les enfants sponsorisés avait effectivement fréquenté l'école 1.03 année en plus.

- Ils ne sont plus d'actualité

« Le message est le suivant : de riches parrains et marraines vivant dans des pays développés viennent en aide à de pauvres enfants issus de pays défavorisés. Cette image est totalement dépassée. Le travail d'aide au développement se focalise aujourd'hui sur les partenariats et les projets durables. Ceci devrait également être intégré à la stratégie de communication de l'OBNL. » Cette critique rejoint celles déjà émise précédemment quant à l'aspect paternaliste de cette pratique.

Il s'agit là de la position officiel de la ZEWO qui ne labellise dès lors pas les OBNL qui font du parrainage individualisé. Compassion y a répondu par un communiqué diffusé le 19 décembre 2016 et comportant 5 points: « Le premier, c'est qu'elle peut garantir que chacun des plus de 1.8 millions enfants parrainés existe et qu'il ne dispose que d'un parrain. Le second, c'est que le parrainage d'enfant montre à l'enfant qu'il a de la valeur et que quelqu'un s'intéresse à lui. Le troisième, c'est que l'investissement du parrain dépasse le soutien financier. Par les courriers qu'il envoie à l'enfant, il l'encourage et lui rappelle qu'il a de la valeur. «Les lettres et les photos que le parrain reçoit régulièrement sont une preuve de plus que l'enfant existe bel et bien», indique l'ONG. Toujours selon le communiqué, le quatrième est que Compassion travaille avec les Églises locale et du personnel local. Une façon d'apporter l'aide humanitaire dans la proximité. Enfin, cinquième argument avancé en faveur du parrainage d'enfants, une enquête d'envergure menée par Bruce Wydick en 2012 et publiée dans le Journal of Politic Economy montre que le parrainage est un moyen approprié pour libérer des enfants de la pauvreté. » [37]

Notre interlocuteur à Compassion Suisse a repris à peu de choses près les mêmes arguments pour défendre le parrainage vis-à-vis des critiques de la ZEWO. L'organisation ne désespère cependant pas de ne pas avoir le label, peut-être qu'ils entreront en confrontation un jour avec la fondation, car ceci les exclu des fonds institutionnels mais ce n'est pas à l'ordre du jour :

> *« Nous on voit ça comme une opinion, donc peut-être ça peut se changer. Peut-être qu'il faudrait une fois aller au front et dire que c'est pas vraiment légal parce que c'est leur opinion et comme je l'ai dit, on a eu des études qui ont montré que l'impact était réel, positif et sur le long terme sur le terrain. Et c'est ce qu'on cherche. Donc il n'y a pas de raison qu'à cause d'une question idéologique l'on nous mette de côté. Quand*

[37] https://www.evangeliques.info/2016/12/20/suisse-l-ong-compassion-repond-aux-critiques-de-la-fondation-zewo/ (25.10.20)

*on aura le temps de faire ça il faudra qu'on fasse une stratégie, mais pour l'instant on ne désespère pas de pas recevoir des fonds publics. » (Compassion)*

Ainsi, malgré différentes études sorties récemment qui prouvent l'efficacité du parrainage sur le terrain et un changement dans les campagnes de marketing des ONG, la question reste clivante. N'ayant pas l'ambition ni la légitimité de trancher sur cette question, il nous paraît cependant utile de noter que, grâce au parrainage individualisé, Compassion Suisse aide aujourd'hui 11'000 enfants, que ses recettes augmentent chaque année, qu'elle prévoit de croître encore et que ce modèle s'avère résilient même en temps de crise.

## Les dons liés aux églises

La partie précédente a mis en lumière le mode de fonctionnement du parrainage personnalisé et les problématiques qui y sont liées. Comme deuxième particularité, *Compassion* a la caractéristique d'être confessionnelle, tout comme *Action de Carême* et *l'EPER.* Si nous avons sélectionné ces trois organisations pour ce travail, c'est parce elles sont liées aux milieux ecclésiastiques et que ceux-ci représentent une source importante de leurs financements.

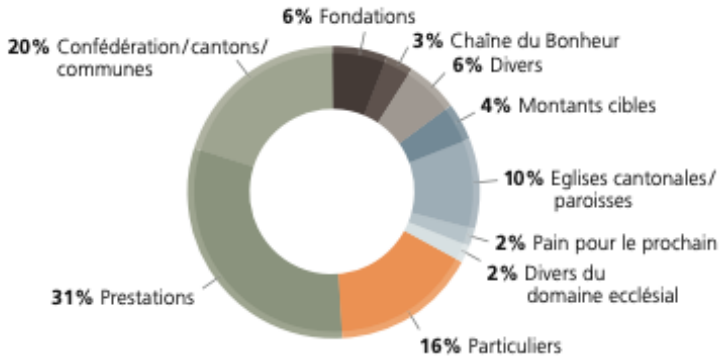
Les ONG confessionnelles sont des acteurs importants de la coopération internationale suisse. Parmi les 5 principales ONG suisses, 3 sont confessionnelles et directement liées aux églises institutionnelles : *Action de Carême*, *Pain pour le Prochain* et l'*Entraide protestante (EPER)* (Kernen et Hirschy, 2020[38]). Ainsi, *Action de Carême* et *l'EPER* ont été créées à l'initiative des milieux ecclésiastiques : la Fédération des Églises réformées de Suisse en 1946 pour *l'EPER*[39] et la Conférence des évêques en 1964 pour *Action de Carême*[40]. Il faut de plus noter que *Pain pour le prochain* et *l'EPER* ont entamé un processus de fusion en 2018 et que celui-ci devrait être achevé en 2022[41]. *Compassion* n'entretient pas de liens institutionnels avec les églises, mais sa fondation a été motivée par des valeurs chrétiennes. Ses rapports étroits avec les églises évangéliques suisses et étrangères ainsi que ses principes ne laissent aucun doute quant au caractère religieux de l'organisation : « *Compassion est une oeuvre d'entraide chrétienne qui défend la cause des enfants démunis. Nous travaillons en étroite collaboration avec les églises et communautés locales qui partagent notre vision et favorisent le développement holistique de chaque enfant. […] Le partenariat que nous avons avec les églises locales, est fondé sur la confession de foi de l'Alliance évangélique mondiale.*[42] »

## Les financements

[38] Ce travail est en préparation et n'a pas encore été publié
[39] https://www.eper.ch/sites/default/files/documents/2017-03/EPER_Fondation_Statuts_2016.pdf (01.11.20)
[40] https://fastenopfer.ch/content/uploads/2016/03/Statuts-AdC_020612_modifications_141126.pdf (01.11.20)
[41] https://painpourleprochain.ch/fusion/ (01.11.20)
[42] https://compassion.ch/nosprincipes/ (01.11.20)

Pour *l'EPER,* les financements liés aux églises correspondent à 14% des 68,4 millions de francs récoltés en 2019[43]. Cette valeur est très proche des fonds provenant des particuliers qui en représentent 16%.

*Figure 7 : sources des fonds EPER*




Source : rapport financier EPER 2019

Les rapports financiers d'*Action de Carême* ne nous permettent pas de définir quelle part des fonds provient des églises, mais, comme son nom le laisse deviner, l'organisation est très active durant le carême. Une campagne œcuménique est mise en place à cette période dans les paroisses (en partenariat avec *Pain pour le Prochain)* afin de lever des fonds et sensibiliser le public sur un thème. L'ONG procède à des ventes de roses, de pain (en partenariat avec des boulangers), à la mise en place de soupe de carême etc. ce sont tous des instruments que l'organisation utilise pour se financer et qui représentent sa principale campagne annuelle. (*Action de Carême,* 01.07.20)

En tant qu'organisation évangélique, *Compassion* se finance surtout sur ce « mini-marché » comme le décrit notre interlocuteur.trice. Les églises et milieux catholiques ne sont presque pas approchés, tandis que quelques fonds proviennent des églises protestantes. L'ONG cherche aussi à entrer en contact avec les personnes « déséglisées » : celles qui partagent les valeurs chrétiennes, mais qui ne se fréquentent plus les lieux de culte (*Compassion,* 15.07.20). Dans l'ensemble, la quasi-totalité des financements de l'organisation a un lien avec l'église ou la religion :

> *« […] donc nous comme on est une organisation confessionnelle, on cherche principalement dans ce milieu-là. Soit par le biais de présentations dans des cultes et des églises où on a une petite équipe qui prend contact avec des fédérations d'églises des pasteurs etc. Soit par une équipe qui organise des évènements : il y a des artistes qui sont avec Compassion et ces artistes quand ils viennent en Suisse on essaie de les inviter à des évènement. Ou alors on proposait par exemple aux gens de faire des concerts dans leur salon pour Noël et d'y inviter un artiste local et ça a marché, moyennement, mais ça a marché. Donc voilà on essaie de faire dans l'évènementiel et*

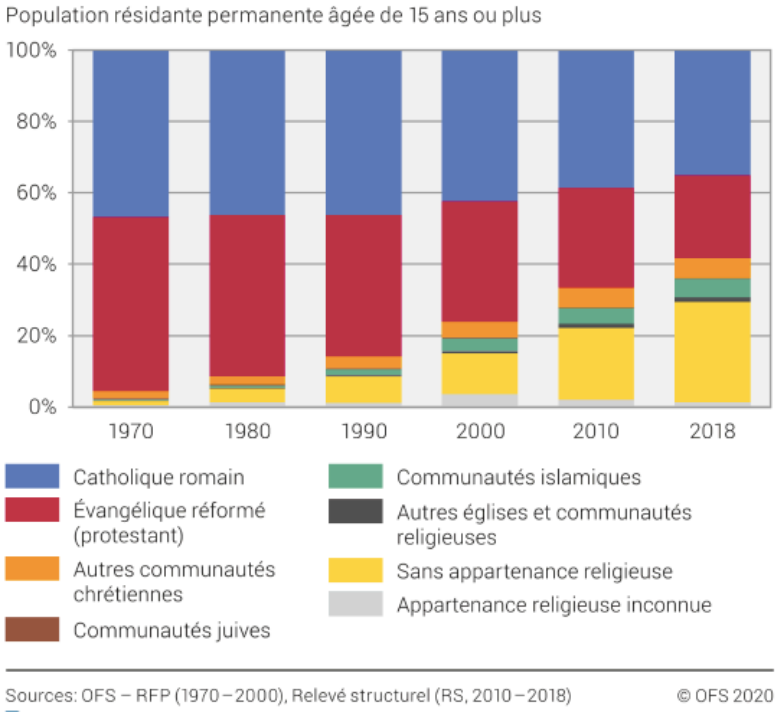
[43] nous avons inclus les fonds de *Pain pour le Prochain* qui est une organisation confessionnelle dans ce calcul. (Un processus de fusion est en cours entre les deux organisations voir : https://www.eper.ch/node/400/pain-pour-le-prochain-et-leper-veulent-unir-leurs-forces)

*sinon au niveau publicité on fait dans plusieurs magasines religieux. Sinon pas vraiment d'affichage public ou de choses de ce genre-là. C'est très cher et ça rapporte pas tout de suite. »* (Compasssion)

## Baisse de la fréquentation des églises et conséquences pour les ONG

Les ONG et les églises doivent cependant faire face aux changements sociétaux caractérisés par une baisse de la fréquentation des église et de la foi au sein de la population.

*Figure 8 : évolution du paysage religieux 1970-2018*




Ainsi, depuis 1970 la proportion de personne sans appartenance religieuse a crû de presque 0% à environ 30% aujourd'hui. Cette transformation semble s'être surtout faite au détriment de la population protestante.

Les montants provenant des églises sont d'ailleurs en baisse pour *l'EPER :* en 5 ans ils sont passés de 11.74 millions à 9.57 millions de francs, un manque à gagner de plus de deux millions[44]. *Action de Carême* estime qu'en raison de l'âge de la population se rendant à l'église, il lui faut renouveler 10% de ses donateurs chaque année (notamment en raison des décès). Les églises étant moins fréquentées, surtout par la jeunesse, il devient de plus en plus difficile de s'y financer. (*Action de Carême,* 01.07.20)

[44] EPER, rapports annuel 2015 et 2019

La situation n'est cependant pas la même pour *Compassion* qui, comme nous l'avons présenté auparavant, croît annuellement. Différents facteurs peuvent l'expliquer : la faible concurrence et le parrainage personnalisé abordés au point précédent, mais aussi la fréquentation des lieux de cultes. En effet, la grande majorité de la population suisse (71%) se rend au maximum 5 fois par année à l'église, au contraire des milieux évangéliques où 72% des croyants fréquentent un office religieux au moins une fois par semaine[45]. Cette très large fréquentation intensifie les échanges entre l'ONG et ses potentiels donateur.trice.s et permet un meilleur financement.

## S'adapter à un monde qui change

Face à cette situation, les ONG confessionnelles doivent s'adapter et réagir pour s'assurer une durabilité dans leurs financements. Ce que confirme *Action de Carême* dans son rapport annuel: *«[…] l'évolution de l'Église et de la société modifie la portée de nos campagnes, entraînant un recul des dons provenant des milieux religieux. Nous devons cultiver nos liens avec ceux-ci tout en ouvrant la porte à d'autres groupes cibles et à de nouveaux formats. Dans ce but, nous revoyons notre stratégie de communication.[46]*»

Dans le cas d'*Action de Carême* divers pistes sont étudiées, notamment auprès des jeunes ou des questions climatiques :

> *« Alors en ce moment on est en train de mettre en place certaines choses ou d'imaginer des solutions et une pourrait être, c'est pas encore concret, de viser un public jeune plus notamment avec des activités liées au climat ou à l'environnement. A éveiller cette conscience climatique en Suisse. Car une grande partie du travail que l'on fait c'est de la sensibilisation en Suisse sur notamment les conséquence de nos actions, de notre consommation et de nos modes de vie sur les pays du Sud. Maintenant avec toutes ces questions liées au réchauffement climatique, on essaie d'être plus actif dessus. Et pourquoi pas envisager de faire des actions, des activités avec un public jeune pour être aussi connu en tant qu'acteur qui est impliqué sur ces questions et attirer de nouvelles personnes. »* (Action de Carême)

Ainsi, afin de toucher un plus large public, *Action de Carême* et *Pain pour le Prochain* ont adapté leur message dans le cadre de leur campagne œcuménique. Le nom de la campagne a été « sécularisé » en *Voir et Agir* par exemple. La campagne a mis l'accent sur différents thèmes comme les rapports entre le Nord et le Sud et a réussi à les imposer médiatiquement. Ces méthodes permettent d'élargir leur public et de sortir des milieux confessionnels pour trouver des donateurs (Kernen et Hirschy, 2020). Tout comme les autres ONG, *l'EPER* et *Action de Carême* cherchent des fonds à travers le mailing direct et les affiches. Ces méthodes basées sur l'anonymat et l'individu poussent les ONG à mettre en place des messages qui sont non confessionnels et accroît le nombre de donateur.trice.s potentiels (Stangherlin, 2005).

[45] https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/population/langues-religions/religions.html (01.11.20)
[46] Action de Carême, rapport annuel 2018, p.18

Finalement, alors que l'identité confessionnelle et les liens avec les églises restent forts, ceraines organisations tendent à se séculariser et leur modes de fonctionnements ressemblent aujourd'hui à ceux des autres ONG de la coopération internationale *:*

> *« Une certaine population, et surtout une certaine tranche d'âge, à savoir les plus âgés, fait encore ce lien fort entre l'église et l'EPER. Mais aujourd'hui c'est très séculaire dans la manière dont tout est géré. Il y a une petite partie dans la division internationale qui fait des projets vraiment entre les églises, mais c'est très petit comparé à tout ce qui est au portfolio de la coopération au développement et de l'aide humanitaire. Et là on travaille plus comme Helvetas, Swisscontact ou même Caritas aussi. Qui sont à la base catholique, mais qui n'ont plus forcément cette réputation.»* (EPER)

Ces organisations suivent la même évolution que le reste du secteur, où les ONG tendent à se ressembler et adoptent des pratiques issues du domaine des entreprises. Certains points que nous avons énoncés précédemment, comme la professionnalisation du milieu, la concurrence croissante et la standardisation des procédures d'accès aux dons institutionnels poussent les ONG en ce sens, indépendamment de leur nature confessionnelle. (Pech et Padis, 2004). Ce phénomène de laïcisation est surtout en cours au sein des grandes ONG, les organisations plus modestes sont moins concernées tandis que les ONG évangéliques mettent toujours en avant la centralité de la religion au sein de l'organisation (Kernen et Hirschy, 2020).

Le défi pour les ONG confessionnelles aujourd'hui est de cultiver leurs liens avec les milieux ecclésiastiques et de maintenir les financements que représentent les églises, tout en s'ouvrant à d'autres secteurs de financements pour assurer leur pérennité. Les changements de la société ont déjà une influence sur leurs financements et c'est aux organisations de réagir en adaptant leurs campagnes de collecte de fonds et les thèmes abordés. Certaines mesures portent déjà leurs fruits, puisque *Action de Carême* a réussi en 2019 à enrayer le recul des dons issus des milieux de l'église et de s'ouvrir à de nouveaux publics (Action de Carême, Rapport annuel 2019).

## Legs et dons d'entreprises[47]

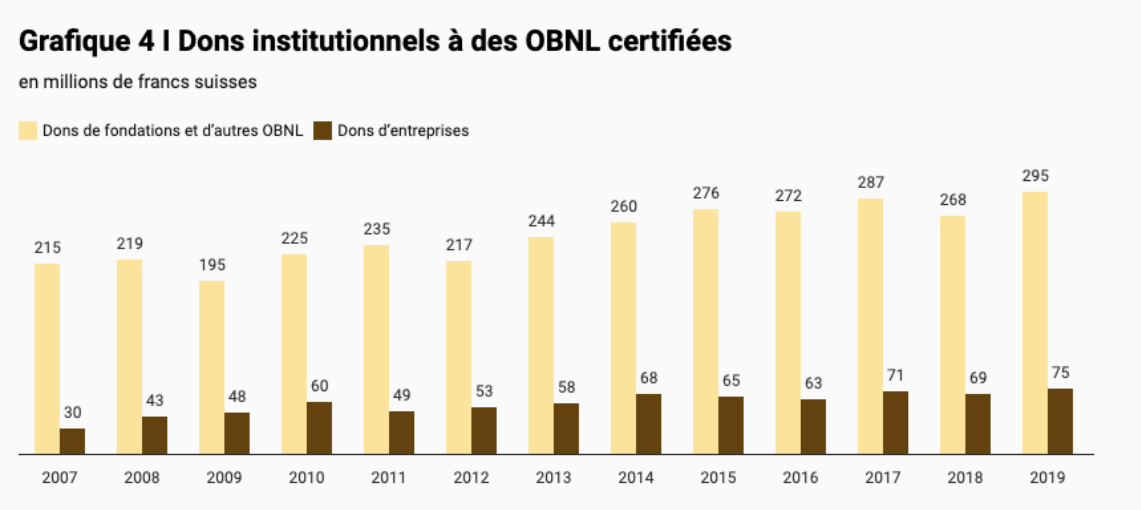
Les legs et les dons d'entreprises représentent une part substantielle des fonds des ONG. Parmi les ONG certifiées ZEWO, les legs correspondent à 21% des financements privés et les dons d'entreprises à 6% (Fondation ZEWO, statistiques des dons 2019).

### Dons d'entreprises

les dons d'entreprises sont en légère augmentation depuis le début des statistiques en 2007. D'un montant de 30 millions elle sont passée à 75 millions aujourd'hui. Le segment semble cependant avoir atteint une sorte de plateau autour des 60-70 millions de francs depuis 2014.

[47] Cette section est malheureusement moins étendue que les précédentes, car nous n'avons pu entrer en contact avec un.e délégué.e à la recherche de fonds pour les legs ou les entreprises lors de nos entretiens. Les informations que nous avons récoltées sont donc plutôt d'ordre factuelles. Ils font de plus tous les deux partie des dons privés et pourquoi nous les regroupons dans une partie commune.

*Figure 9 : dons institutionnels à des OBNL certifiées*



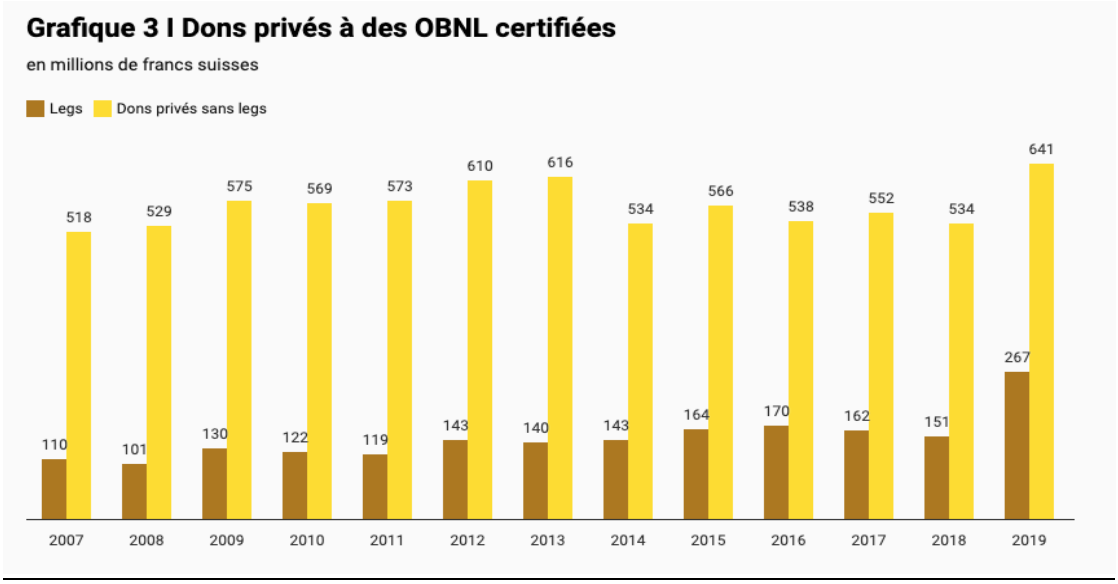

Source : Fondation ZEWO, statistiques des dons 2019

La récolte de fonds auprès des entreprises est qualifiée de « one-to-one » (*Helvetas,* 17.07.20). Le mode opératoire s'apparente à celui qui a cours pour les fondations par exemple. Si une ONG estime qu'une entreprise est susceptible de financer un de leur projet, celle-ci élabore un dossier qu'elle leur soumet et les deux parties prenantes entament un processus d'octroi de fonds. De manière similaire aux autres sources de financement, les ressources humaines et financières mis à disposition de ce segment dépendent de la taille de l'ONG.

## Les legs

Les legs suivent une croissance légère depuis 2007. Ils étaient même en relative stagnation depuis 2014 au sein des organisations certifiées. L'année 2019 a marqué une forte augmentation des dons, avec 116 millions de recettes supplémentaires par rapport à 2018, soit une augmentation de 75% en une année. Il est cependant impossible de dire à présent s'il s'agit là d'une années exceptionnelle ou si les résultats à venir resteront dans ces ordres de grandeur.

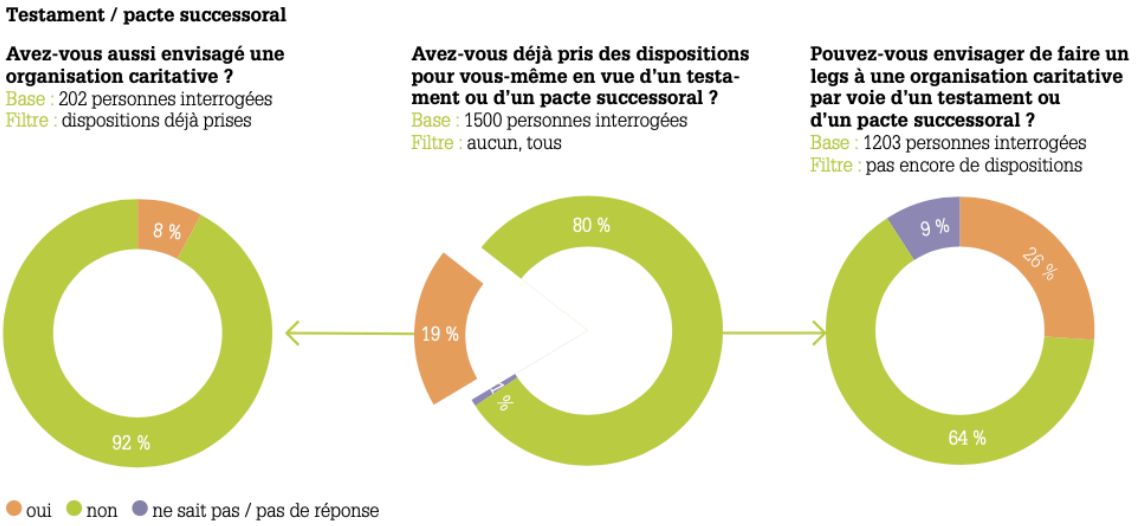
*Figure 10 : dons privés à des OBNL certifiées*




Source : Fondation ZEWO, statistiques des dons 2019

Le sondage effectué par *Swissfundraising* sur les legs indique que parmi les personne ayant déjà pris leurs disposition testamentaires, 8% ont envisagé une organisation caritative, un chiffre en hausse par rapport à l'année précédente où il se situait à 5%. Ces chiffres sont cependant à manipuler avec prudence, car l'échantillon ne concerne que les 202 personnes ayant déjà pris leur dispositions.

*Figure 11 : dispositions testamentaires*




Source : Swissfundraising, Spendenbarometer 2019

Pour entrer en contact avec les potentiels légataires les techniques sont mixtes. Comme pour les donateurs individuels le message s'adaptera selon la taille du don. Soit on se retrouve dans une perspective « one to many » où l'on contact les donateur.trice.s par du mailing, des spots publicitaires ou des fascicules chez les notaires. Soit dans du « one to one » comme cela se fait avec les gros donateurs privés (*Terre des Hommes,* 30.07.20)
Les sommes récoltées par legs sont cependant difficile à prévoir pour les organisations et peuvent fortement varier d'une année à l'autre. Ainsi les legs représentaient 188'000 francs chez Swissaid en 2018 et 480'000 en 2019. L'entreprise a d'ailleurs prévu d'investir plus de ressources dans ce segment en 2020 (*Swissaid,* 04.08.20). Les pratiques quant à ce type de recherche de fonds varie fortement entre les entreprises : les plus grands ont un poste dédié à la recherche tandis que dans les moyenne et petites certaines s'y investissent et d'autres n'incluent que partiellement la recherche de legs dans leur stratégie. Les ONG de dimensions plus « familiale » telle *Moi pour Toit* peut aussi envisager des legs dans les années à venir. En effet, le directeur (qui est également fundraiser) connaît personnellement une partie de ses membres et une relation s'est créée entre eux. Ce genre de relation augmente les chance d'être inscrit dans un testament, certains membres lui ayant déjà spécifié que l'organisation était déjà inscrite dans leurs dispositions testamentaires. (*Moi pour Toit,* 03.07.20)

## IV. Conclusion sur le marché et les sources de financement

Cette section nous a présenté les différentes sources de financement possibles pour les ONG. Hormis pour les fonds liés aux églises, les montants disponibles par secteur sont en hausse. S'y financer est pourtant devenu plus difficile pour les organisations à travers le temps : augmentation des exigences de la part des bailleurs institutionnels, opacité du milieu des fondations, arrivée de nouveaux acteurs sur le marché et changement d'habitude et de préférence des donateurs. Les organisations doivent donc redoubler d'efforts pour s'assurer

des financements durable. L'analyse des rapports et entretiens a indiqué qu'une diversification dans les sources de financement et les instruments de récolte était importante pour la pérennité de l'entreprise. En évitant une trop forte dépendance vis-à-vis d'un segment ou d'un bailleur et en diversifiant leurs instruments de collecte, les organisations se construisent une certaine résilience en cas de difficulté dans l'une ou l'autres des sources. Les entretiens ont de plus rapporté que les ressources à dispositions des organisations n'étaient pas l'unique facteur assurant des financements durables aux ONG. Bien que ces ressources soient essentielles pour entrer en contact et convaincre les différents donateur.trice.s (autant publics que privés) elles ne sont pas déterminantes pour accéder aux fonds : elles doivent aussi s'accompagner d'un bon positionnement sur le marché. En se démarquant des autres organisations et proposant les bons projets les ONG peuvent s'assurer des fonds la part du public, des fondations et des bailleurs institutionnels. Une bonne communication, une bonne stratégie et la mise en place d'une relation de confiance s'avère primordiale dans ce contexte.

# V. Crise économique et sanitaire

Si les deux partie précédents ont analysé l'état du marché des financements en Suisse et les différentes sources à disposition des organisations il est un aspect propre à cette année 2020 qui n'a pas été traité : la crise du COVID-19. En effet, tous les aspects de la société ont été impactés en quelque manière par cette crise et le monde des ONG n'y fait pas exception. Cette crise étant à la fois d'ordre sanitaire et économique, ses implications sont double pour le secteur et c'est pourquoi nous la traitons ici.

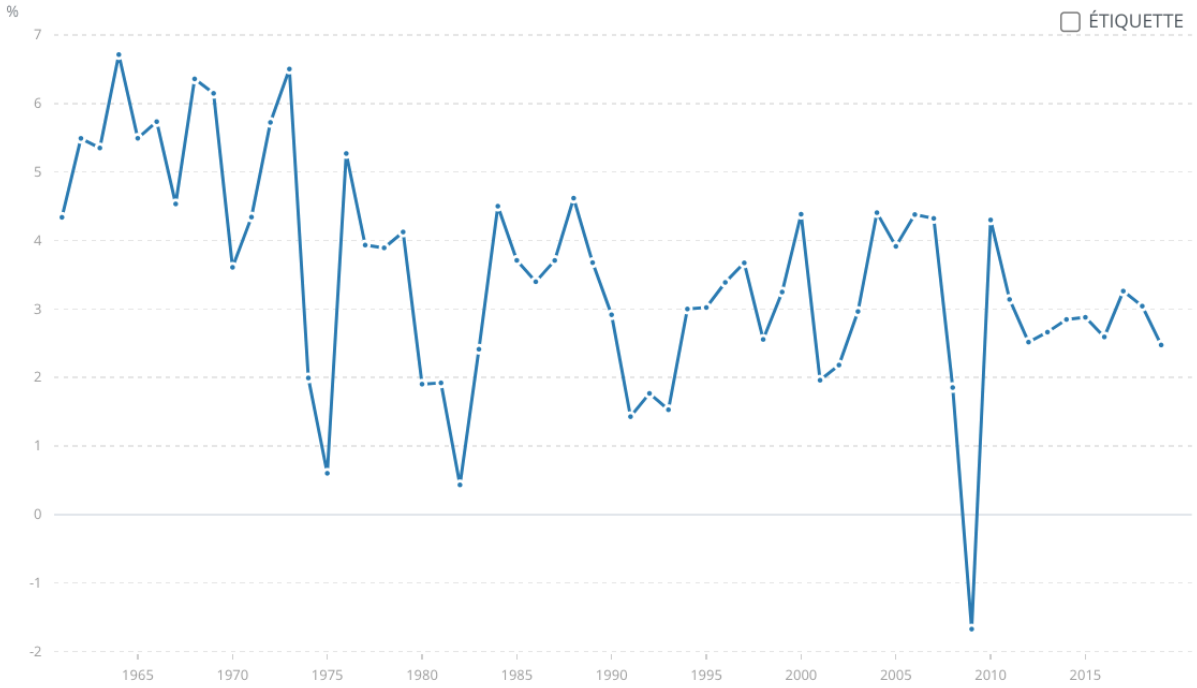
## Effets de la crise économique de 2008 et extrapolation pour la situation actuelle

Le PIB mondial ayant chuté en cette année 2020 et les chiffres du chômage ayant augmenté dans de nombreux pays[48,49] le COVID-19 laisse présager une crise économique mondiale. Il paraît dès lors opportun de se pencher sur les répercussions qu'eut la crise de 2008 sur les financements des ONG afin de comprendre les effets potentiels du COVID-19 sur les organisations non gouvernementales suisses.

La crise financière de 2008 est sans équivoque la pire qu'ait connue le monde au 21ème siècle : augmentation record des taux de chômage, faillite de *Lehman Brothers*, sauvetage de *l'UBS* par la Confédération, effondrement de la monnaie européenne, crise de la dette et plans d'austérité imposés aux pays en difficulté. Pour la première fois depuis le début des mesures de la banque mondiale, le monde affichait une croissance négative du PIB:

*Figure 12 : évolution du PIB mondial 1960-2015*

[48] https://www.oecd.org/fr/sdd/stats-travail/unemployment-rates-oecd-06-2020-fr.pdf (27.10.20)
[49] https://www.lemonde.fr/economie/article/2020/06/08/la-crise-economique-provoquee-par-le-coronavirus-pourrait-etre-la-plus-vaste-depuis-cent-cinquante-ans_6042176_3234.html (25.10.10)




Source : Banque Mondiale, évolution du PIB mondial en %. 2020

La crise étant générale, la Suisse ne fut pas épargnée : son PIB diminua de 1,9% en 2009 par rapport à l'année précédente. (OFSP, Produit intérieur brut selon l'approche de la production. 2019). Cependant, le pouvoir d'achat des ménages n'en fut pas impacté, puisqu'il a continué de croître durant cette période (OFSP, Indice suisse des salaires 2006-2010. 2010). Il paraît dès lors intéressant de comprendre quels furent conséquences de cette situation sur les ONG en Suisse.

Les rapports annuels de la Zewo (pour les années 2008-2010) sont des bons indicateurs de l'influence de la crise. 2008 fut encore une année de croissance pour les dons en Suisse avec une augmentation de 1,7% du volume de dons pour les organisations titulaires du label. La fondation Zewo note cependant que les dons importants sont passés de 42 à 38 millions, soit un recul de 8,1% qui pourrait être imputable à la crise. Il faut de plus noter que la crise a éclaté seulement à l'automne et que les impacts d'un tel phénomène ne sont pas immédiat. Or, la fondation ne remarque pas de répercussion négative en Suisse en 2009. Le marché total (toutes sources confondues) des financements en Suisse a vu son volume augmenter de 3,6% et les organisations labellisées même de 6,3% par rapport à l'année précédente. Comme le dit la fondation : « *En 2009, les organisations titulaires du label de qualité ZEWO ont touché un total de 2,836 milliards de francs. C'est plus que les six années précédentes. La crise financière n'a donc pas eu, même à moyen terme, de répercussions négatives sur les recettes des œuvres de bienfaisance.* » (Zewo, rapport annuel 2009, p.4). Les chiffres pour l'année 2010 font aussi état d'une croissance dans tous les segments (privés, institutionnels etc.) et ne dénotent pas d'impacts négatifs de la crise sur les financements[50].

[50] Fondation Zewo, Rapport annuel 2010

Une menace plane cependant pour les financement en provenance de l'étranger, car les dons alloués à l'aide au développement ont été réduit de 3% en 2011 en réaction à la crise et aux coupe budgétaires. Il s'agit de la première diminution au sein des pays de l'OCDE depuis 1997. *Terre des Hommes* en a par exemple subi les conséquences : ses fonds d'origine étrangère sont passés de 20,1 millions de francs en 2010 à 17 millions en 2012, une diminution de 15%. Les fonds étrangers ont à nouveau enregistré une hausse en 2013 et ont continué leur croissance pour atteindre 58,3 millions de francs aujourd'hui[51]. Cette évolution laisse penser qu'une crise économique pourrait avoir des effets négatifs à moyen terme sur les financements étrangers des plus grandes ONG. C'est d'ailleurs l'une des craintes de *Terre des Hommes :*

> *« Les budgets pour l'aide extérieur seront challengés dans tous les parlements, ça c'est certain. C'est une impression pour l'instant. On a pas encore tous les impacts sociaux-économiques de cette crise et c'est clair que la tentation des États sera de se recentrer sur leurs priorités nationales. Ce serait une tentation. Après jusqu'où il le feront je ne sais pas. Mais il y aura un trend qui ira dans ce sens-là. »* (Terre des Hommes)

Le *CICR* a d'ailleurs annoncé au mois de septembre devoir supprimer une centaine de postes au siège dans le cadre d'un plan d'économie. Cette décision fait suite à la crise financière qui a réduit les montants distribués par les États[52].

## Crise du COVID-19

Les économistes ne sont pas encore en mesure de prévoir quels seront les effets à moyen et long terme de la crise du coronavirus, mais les estimations tablent toutes sur une récession du PIB mondiale et une hausse des taux de chômage. Ainsi, selon la *Banque Mondiale* le PIB planétaire pourrait se contracter de 5,2% en 2020[53] tandis que *l'OECDE* prévoit un recul de 4,5[54]. En Suisse le PIB s'est contracté de 8,2%[55] au premier semestre et, selon les estimations du *Crédit Suisse,* le taux de chômage devrait atteindre à 4% l'année prochaine (contre 3,3% actuellement)[56].
Si ces chiffres sont inquiétants, la partie précédente sur la crise de 2008 a démontré que le marché des financements des ONG suisses était résilient en cas de crise économique. Les ONG ne devrait donc, théoriquement, pas subir d'effets négatifs sur leurs fonds en raison de la crise économique (sauf pour les plus grandes ONG ont un financement substantiel sur les marchés internationaux). Mais, contrairement à 2008, cette crise n'est pas seulement économique, elle est aussi sanitaire. Ainsi, certaines zones touchées par l'épidémie se sont retrouvées en détresse sanitaire et les ONG ont du lever des fonds supplémentaires. Des fonds spéciaux ont

[51] Terre des Hommes, Rapports 2011, 2012, 2013 et 2019
[52] Rts : « Le CICR va supprimer des dizaines de postes à Genève », le 14.09.20 https://www.rts.ch/info/regions/geneve/11604004-le-cicr-va-supprimer-des-dizaines-de-postes-a-geneve.html (25.10.20)
[53] https://www.lemonde.fr/economie/article/2020/06/08/la-crise-economique-provoquee-par-le-coronavirus-pourrait-etre-la-plus-vaste-depuis-cent-cinquante-ans_6042176_3234.html (25.10.10)
[54] https://www.letemps.ch/economie/lannee-economique-2020-sera-terrible-prevu-gare-2021 (25.10.20)
[55] https://www.admin.ch/gov/fr/accueil/documentation/communiques.msg-id-80197.html (25.10.20)
[56] https://www.letemps.ch/economie/lannee-economique-2020-sera-terrible-prevu-gare-2021 25.10.20

de plus été débloqués par la DDC pour lutter contre la crise. Finalement, le semi-confinement imposé ce printemps par le Conseil fédéral a signifié une réduction des contacts sociaux et les ONG se finançant par le street marketing ou l'organisation d'évènements ont été impactées.

Impact sur les organisations étudiées

Cette situation impacte différemment les ONG, selon les secteurs sur lesquels elles sont actives et les moyens de financements qu'elle utilisent. Ainsi que l'avait présenté la section relative aux financements dans les églises, *Action de Carême* fait chaque année une grosse campagne durant le carême. Le carême eut cependant lieu cette année en plein confinement, lorsque toutes les manifestations ont été annulées. Or, la campagne œcuménique organisée en partenariat avec *Pain pour le Prochain* se fait en présentiel. Soit avec des présentation dans les lieux de cultes, la vente de roses, des récoltes durant les messes et l'organisation de conférences. Toutes ces activités ayant été annulées, les pertes ont été estimées à 1 million de francs pour ce qui concerne les cycle de conférences et 800'000 pour la vente de roses. L'organisation a réagi en proposant la vente de roses virtuelles et en intensifiant son mailing, mais les effets de ces « contre-mesures » n'ont pas encore été quantifiés (*Action de Carême,* 01.07.20). Les canaux de collecte ont aussi été perturbé chez *Morija* qui a estimé à 17% la baisse des dons pour sur trois premiers mois de l'année par rapport à 2019 (*Morija,* 13.07.20)

La situation aurait aussi pu être problématique pour *Compassion*, car l'organisation acquiert de nouveaux parrains surtout avec des actions menées dans les églises et des événements. La crise a certes marqué une baisse dans l'acquisition de nouveaux parrains, mais les rapports qu'entretient l'organisation avec ses parrains lui a permis d'entrer en contact avec eux et à lever des fonds supplémentaires pour réagir aux conséquences de l'épidémie dans les pays où ils sont présents. À la fin juin, les résultats indiquent que malgré la baisse du nombre de parrainage, les fonds totaux engrangées sont supérieurs à ceux de l'année passée. Ceci surtout grâce aux dons.

Les moyens, le positionnement, la variété d'outil dans la collecte de fonds et la diversification des sources de financement ont permis aux plus grandes ONG comme *l'EPER, Helvetas et Terre des Hommes* de s'adapter à cette crise. En tant qu'ONG active dans la santé, *Médecin du Monde* a aussi su réagir efficacement à cette crise. Ainsi, suite au semi-confinement, les finances ont soit été stables par rapports aux années précédentes (*Helvetas*) soit supérieures (*EPER*, *Médecin du Monde, Terre des Hommes).* Les campagnes en présentiel et les évènements ont dû être annulés, mais les appels au grand public ont été fructueux et les gains obtenus (par mailing essentiellement) ont été supérieurs aux pertes. Les ONG sont entrées en contact avec leurs donateur.trice.s fidèles et ceux/celles-ci ont réagi positivement (*Terre des Hommes,* 30.07.20). De plus, les bailleurs institutionnels ont soumis des mandats et appels d'offres spéciaux pour répondre à la crise. Grâce à leurs moyens et leur positionnement sur ces questions, les ONG citées, ont su répondre à ces offres et acquérir des financements publics. Cette situation prévaut particulièrement pour *Médecin du Monde,* une ONG active dans la santé, qui a bénéficié du plus de financement durant la crise :

> *« Durant toute la période Covid on a eu une grosse augmentation de budget. Mais parce qu'on est Médecin du Monde et que du coup on travaille avec les centres de santé et qu'on avait un rôle à jouer là-dessus. Là on a eu beaucoup de mandats, on a postulé*

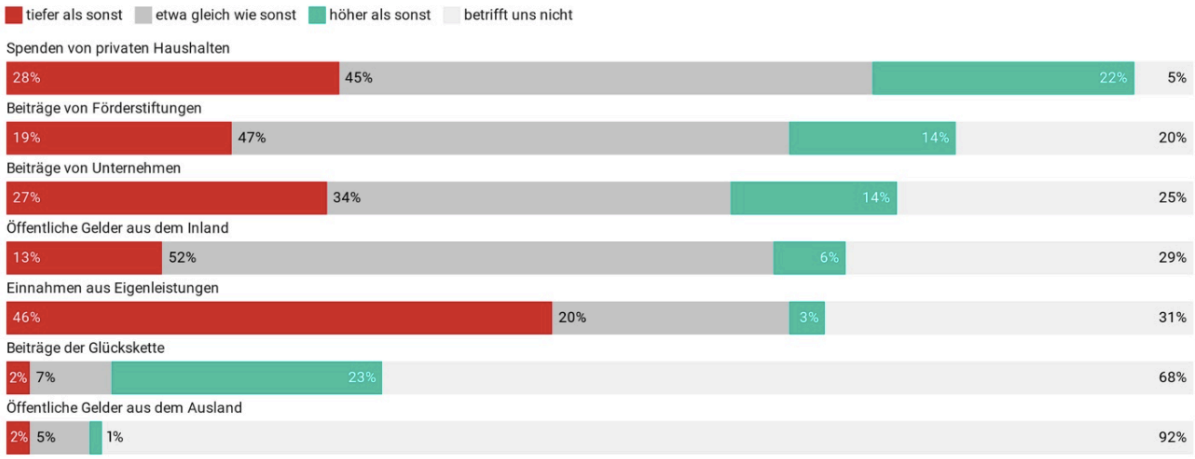
*à beaucoup. De la DDC, de l'agence française de développement et des américains pour pouvoir répondre à l'urgence Covid. »* (Médecin du Monde)

Impacts sur le secteur des ONG en général

Afin d'avoir une vision générale de l'impact de l'épidémie sur le secteur, la fondation *ZEWO* a effectué un sondage auprès de ses membres en juin 2020[57].
Initialement, plus de la moitié des organisations prévoyaient une baisse de dons de la part des ménages[58] ). En réalité 28% des ONG ont noté une baisse de ces fonds alors que 22% les ont vu augmenter. De manière générale, le nombre d'ONG impactées négativement par la crise est toujours supérieur à celui des ONG qui en ont bénéficié, sauf pour les fonds de la *Chaîne du bonheur (*cf. Graphique). Ceci peut s'expliquer par le fait que la *Chaîne* a distribué plus largement ses fonds (40 millions pour la collecte du 23.03.20) et que des organisations qui n'en bénéficiaient habituellement pas ont reçu une contribution.[59]

*Figure 13 : effets de la crise Covid sur les financements des ONG*

**Grafik 3 | So wirkt sich Corona auf die Einnahmen von Hilfswerken aus.**
Durch die COVID19-Pandemie können sich die Einnahmen von NPO verändern. Welche finanziellen Auswirkungen nimmt Ihre NPO aufgrund der Pandemie seit dem 16. März 2020 in folgenden Kategorien wahr? *Mehrfachnennungen möglich*




*N = 329, ohne Filter*
Quelle: Stiftung Zewo, repräsentative Online-Umfrage bei zertifizierten NPO, Juni 2020

Attention toutefois, ce graphique présente les effets de la crise sur le nombre d'ONG touchées, mais pas sur les montants distribués. Malgré un plus grand nombre d'ONG impacté négativement, il est possible que le volume total des dons soit supérieur ou égal à la moyenne, mais concentré dans un cercle restreint d'organisations.

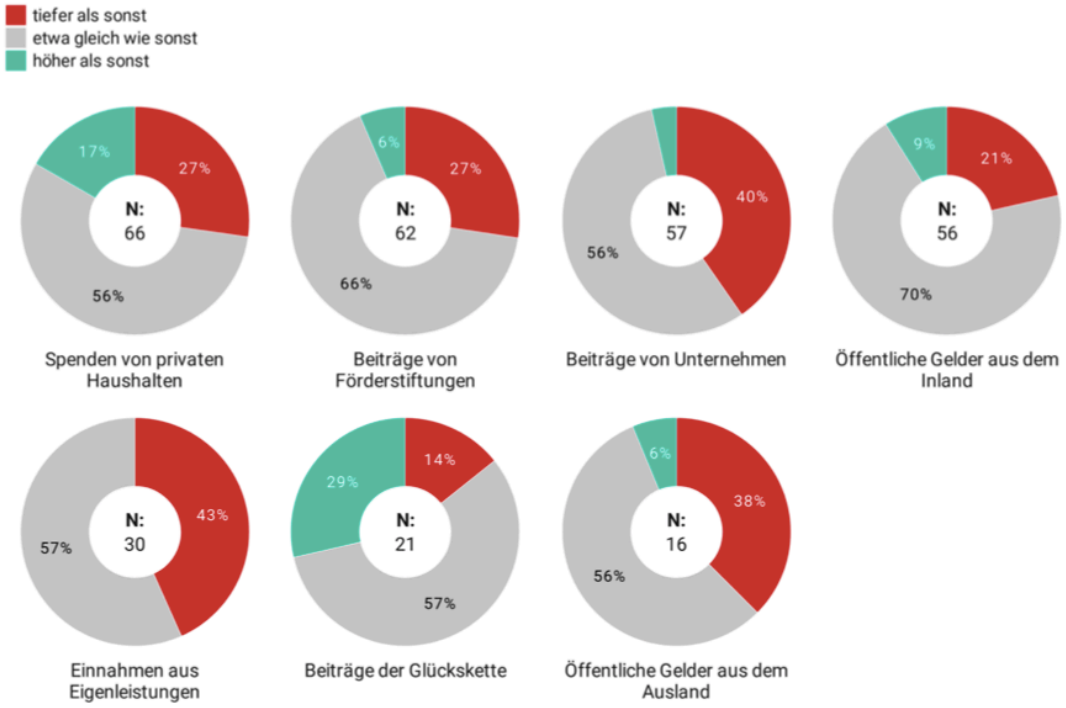
Les effets de la crise ont été plus marqués pour le secteur des ONG de développement. Dans toutes les catégories de financement, hormis les fonds institutionnels étrangers et ceux de *La Chaîne du Bonheur,* le pourcentage d'organisation ayant bénéficié de fonds

[57] 329 des 489 organisations labellisées ont pris part au sondage
[58] Stiftung Zewo, *Studie Corona und Hilfswerke,* Juni 2020
[59] ibid

supplémentaires est inférieur à celui de la moyenne générale. De plus la proportion d'ONG impactées négativement est supérieur ou égale dans toutes les catégories, comme l'exposent les graphique suivants :

*Figure 14 : effets de la crise Covid sur les ONG de développement*

**Grafik 5 | Wie sich Corona auf die relevanten Einnahmen von Hilfswerken auswirkt, die in der Entwicklungszusammenarbeit tätig sind.**
Frage: Durch die COVID19-Pandemie können sich die Einnahmen von NPO verändern. Welche finanziellen Auswirkungen nimmt Ihre NPO aufgrund der Pandemie seit dem 16. März 2020 in folgenden Kategorien wahr?
*Mehrfachnennungen möglich*




*Filter: Hilfswerke, die in der Entwicklungszusammenarbeit tätig sind, ohne betrifft uns nicht*
Quelle: Stiftung Zewo, repräsentative Online-Umfrage bei zertifizierten NPO, Juni 2020

Ces valeurs peuvent s'expliquer par l'attention que le public a porté aux différents types d'ONG. En effet un tiers des organisation de développement ont noté une baisse de l'attention du public sur leurs problématiques. Les ONG environnementales ont été plus touchées, puisqu'une sur deux dénote un manque d'attention sur ses problématiques. Les ONG actives

sur le sol suisse et dans les domaines sociaux et de la santé sont celles qui ont finalement bénéficiées du plus de financements et d'attention.[60]
Les ONG de développement devraient cependant bientôt bénéficier de fonds de la *Chaîne du Bonheur*, puisque celle-ci a lancé à une récolte de fonds le 22.10.20 pour les victimes de la crise à l'international (n.b. la précédente campagne du 23.03.20 concernait les victime de la crise en Suisse). Cette campagne a rapporté plus de 4 millions de francs (état au 27.10.20), mais a aussi permis un regain d'intérêt pour les problématiques de développement et la solidarité internationale en lien avec la crise du coronavirus[61].

Ce qui ressort de nos entretiens et des chiffres présentés plus haut c'est que l'épidémie et le lockdown se sont révélés être de sérieux défis pour les ONG. La crise étant d'ordre sanitaire, de nombreuses ONG actives dans les domaines de la santé et du social ont pu bénéficier d'un apport de fonds supplémentaire, mais ce n'est pas pour autant que certaines organisations de développement n'ont pu tirer leur épingle du jeu. Comme nous l'avions avancé précédemment une diversification dans les sources et instruments de financements s'avère cruciale pour la pérennité des organisations, en particuliers en cette période de crise. Dans ce genre de situation les grandes ONG disposent d'une plus grande capacité d'adaptation et de réaction, notamment grâce à leurs ressources humaines et financières qui leur permettent de répondre à des mandats et des appels d'offre institutionnels rapidement, mais aussi de lancer des campagne de mailing direct. Cependant, comme l'a fait remarquer *Terre des Hommes (*30.07.20*),* un simple appel aux dons en période de crise ne suffit pour susciter une réaction de la part du public. Un travail de fond doit être fait constamment par l'ONG pour se positionner sur le marché, gagner en visibilité, établir une relation de confiance avec les donateurs. Le cumul de ces différents facteurs : diversifications des fonds et des instruments de collecte, personnel performant et communication efficace sont la clef pour réagir à des situations incertaines.

## VI. La professionnalisation du métier de fundraiseur

Si les points précédents se sont intéressés au marché de financements, des instruments de collecte et des sources à disposition des ONG il n'a pas encore été fait mention du métier de délégué à la recherche fonds ou *fundraiser.* Ce/ces postes sont pourtant essentiels pour la survie de l'organisation et c'est pourquoi nous traitons ce sujet. Cette section vise à présenter l'évolution du métier, en parallèle à la professionnalisation du secteur des ONG.

La complexification du milieu des ONG, tant au niveau de leurs activités que du fundraising, a conduit à une forte professionnalisation des organisations. Les ONG sont effectivement passées du statut de simple association privée à celui d'acteur internationaux de premier plan. Ce changement de statut s'est notamment accompagné d'un processus de salarisation, de l'émergence de formations propres, d'une augmentation des besoins financiers, d'un savoir-faire technique et empirique et d'une rationalisation des activités (Siméant, 2001)**.** Ce

[60] Ibid, graphique 13 et 4
[61] https://www.bonheur.ch/journee-nationale-de-solidarite-coronavirus-international-merci-pour-4016886-millions-de-francs-de-dons/ (27.10.20)

développement a transformé les ONG en des partenaires fiables et efficaces, se rapprochant, en terme de rationalisation gestionnaire, à tout autre entreprise (Dauvin, 2004). Certains auteurs les qualifient même « d'entreprises privées à but non lucratif » ou de « multinationale du cœur » (Pech et Padis, 2004, p.11)

Ces changement sont dus à différents facteurs, comme la complexification des tâches, la concurrence croissante et de plus grandes attentes des bailleurs et des partenaires locaux (Dauvin, 2004). Les différents extraits présentés dans les chapitres précédents confirment que cette situation prévaut en Suisse aussi, où les bailleurs institutionnels, les fondations et les particuliers ont de plus grandes attentes vis-à-vis des ONG, ce qui requiert un travail plus conséquent, mais aussi des capacités plus adaptées. Ces exigences conduisent finalement à une professionnalisation du milieu.

La professionnalisation s'est généralisée à toutes les activités des ONG et le fundraising n'y fait pas exception. Lefèvre (2011) a analysé le développement de la fonction de fundraiseur en France. Il y distingue 4 évolutions:

1) Durant les années 60, des techniques marketing et de management importées des États-Unis se sont progressivement imposées en Europe. D'abord utilisés par les entreprises commerciales, ces nouveaux procédés ont été appliqués par les milieux politiques, culturels et associatifs. Dans le cadre des milieux associatifs, ce marketing est défini comme *social* par Kotler (1979), les techniques sont les mêmes, mais il sert une cause dont la finalité n'est pas purement commerciale. Ces méthodes, comme le marketing direct, sont appliquées durant les années 60-70 en France. Le métier de délégué à la recherche de fonds n'existe cependant pas encore, les organisations font en effet appel à des sociétés commerciales spécialisées en marketing pour s'occuper de la collecte de fonds (Lefèvre, 2011). Ce n'est que vers la fin des années 70 que la fonction de *fundraiseur* gagne un véritable statut dans les organisations. Les ONG se familiarisent aux techniques marketing issues des milieux commerciaux et les adaptent fonction de leurs besoins et de leur ligne éthique. Ce faisant elles créent progressivement des unités spécialisées à la recherche de fonds et se passent des services des sociétés externes (Lefèvre, 2011).
2) La première génération de fundraisers à proprement parler émerge dans les années 80. C'est à cette époque que la recherche de fonds passe « de l'ère de l'artisanat à l'ère industrielle » (Brodiez, 2009, p.79) Différents facteurs expliquent cette évolution : la démocratisation de la télévision dans les foyers qui facilita à sensibiliser le public sur les problématiques de développement ; les débuts de l'informatique qui ont permis la création des premières bases de données afin de cibler des donateurs potentiels et de faire du mailing à grande échelle ; l'importance et la confiance accordée par les États aux organisations ; et finalement les besoins grandissants des ONG en terme de financement (Lefèvre, 2011). Le métier commence donc à se professionnaliser petit à petit, mais le statut de chercheur de fonds est encore marginal dans les ONG de l'époque. Ces employés n'étaient pas au bénéfice de qualification particulière et apprenaient leur métier « sur le tas ». Il s'agissait avant tout de militants engagés pour la cause de l'organisation (Lefèvre, 2011). Les première réflexions éthiques sur la collecte de fonds ont de plus émergées à la fin des années 1980.Des associations se

sont donc constituées pour représenter cette branche naissante des ONG et établir certains codes de conduites. La première revue à destination des chercheurs de fonds a été lancée en 1986 en France puis en 1991 *Le Club des Fundraisers* a été créé pour défendre et représenter la branche. Ce club est devenu *l'Association Francaise des Fundraisers*[62] en 2005 (Lefèvre, 2011).

3) La deuxième génération, de 1990 à 2000, a vu un recrutement plus spécifique des *fundraisers*. Les nouvelles formes organisationnelles, ainsi que la spécialisation des employés dans tous les secteurs ont conduit les ONG à recruter des individus ayant été formés dans des écoles de commerce, de marketing ou de communication (Lefèvre, 2011). Les départements de recherche de fonds ont de plus gagné en autonomie au sein des organisations et se sont mieux structurés.
4) La dernière génération de *fundraisers*, des années 2000 à aujourd'hui, a consacré la recherche de fonds en une profession essentielle dans les ONG. Ceci est dû à deux facteurs : l'institutionnalisation de la profession et l'élargissement des pratiques et publics cibles pour la recherche de fonds**.** Les premières formations certifiantes qui sont apparues durant les années 1990 et au début 2000 en France, ainsi que la multiplication des conférences et des réglementations ont permis d'institutionnaliser la profession et de conférer une légitimité supplémentaire aux *fundraisers*. Deuxièmement, les ONG ayant remarqué, dans les années 1990 déjà, que la recherche auprès du grand public commençait à être saturée en raison de la sursollicitation et de la concurrence, elles se sont ouvertes à d'autres domaines de recherche. Les segments comme les grands donateurs et les entreprises se sont fortement développés à cette époque. Ces années ont aussi vu l'émérgence du marketing en *one-to-one* et l'instauration des premières pratiques relationnelles (ibid.)

La thèse de Sarah Cardinal (2018) a démontré que le métier de fundraiser avait suivi la même évolution en Belgique, mais avec un décalage d'une dizaine d'années. La branche semble avoir suivi la même voie en Suisse, mais la professionnalisation ne semble pas autant aboutie qu'en France ou en Belgique, notamment en raison du manque de formation dans le domaine.

Ainsi que nous l'avons vu dans les précédents chapitres, le métier de chercheur.euse de fonds s'est considérablement complexifié au fil des années. Les exigences de la part des bailleurs institutionnels, des fondations, du public ainsi que la concurrence ont mené les *fundraisers* à se professionnaliser. Les départements en recherche de fonds sont parties intégrantes de la structure des ONG et représentent un pôle primordial pour leur fonctionnement.

Le département en recherche de fonds varie fortement selon la taille des ONG. Parmi celles que nous avons étudiées, les plus grandes comme *Terre des Hommes* ou *Helvetas* ont un.e ou plusieurs délégué.e.s pour chaque source de financement. Il existe ainsi une unité responsable du financement auprès des bailleurs institutionnels, du grand public, des fondations, des entreprises etc. Pour les ONG plus modestes, les délégué.e.s sont

[62] Association Française des Fundraisers, https://www.fundraisers.fr/ (06.10.20)

responsables de plusieurs secteurs à la fois comme c'est le cas pour *Médecins du Monde*. Finalement, les petites structures telles *Morija* ou *Moi pour Toit* n'ont pas d'employé.e.s dédié.e.s exclusivement au fundraising. Ici ce sont les chefs de projets qui, en parallèle de leurs activités, cherchent de nouveaux financements.

Le profil des employé.e.s est aussi très diversifié. Les personnes que nous avons interviewées étaient toutes au bénéfice d'une formation supérieure, universitaire en général. Mais dans la mesure où il n'existe pas encore de formation pour le fundraising en Suisse les parcours peuvent fortement diverger, comme nous l'a expliqué *Médecin du Monde :*

> *« Aujourd'hui si je ne me trompe pas il y a pas encore de formation pour la recherche de fonds. Mais en général ce sont des gens qui ont fait presque toujours des études universitaires qui ont fait soit science po, relation internationale. Donc des gens aussi qui voulaient travailler dans une ONG dans des programmes comme ça et qui se retrouve à la recherche de fonds. Soit des gens plus du côté marketing. Ça dépend un peu des postes tout ce qui est bailleur institutionnel il faut vraiment bien connaître les projets, les indicateurs donc il faut quelqu'un qui soit assez expert sur ces questions de développement et leurs enjeux. »* (Médecins du Monde)

Les réponses données par les autres ONG sont similaires, il n'existe pour l'instant pas de « profil type » du fundraiser. Il ressort encore des interviews une grande perméabilité entre les organisations, il n'est pas rare qu'un.e *fundraiser* travaille un temps pour ONG et soit ensuite engagé.e dans une autre.

Les éléments présentés nous laissent penser que le métier de fundraiser se trouve dans la deuxième phase de développement qu'ont connu les milieux français et belges. Les délégués sont en effet au bénéfice d'une formation supérieur, souvent en marketing ou communication, mais sans formation liée directement au fundraising. La profession s'est tout de même institutionnalisée, puisque l'association *Swissfundraising* a été fondée en 1994[63]. Cette association regroupe les spécialistes en recherche de fonds et a pour mission de défendre et promouvoir la branche. Elle propose des documents utiles aux professionnel.le.s comme des statistiques liés au dons individuels et à l'image des ONG ainsi que des journées de networking et de formations. Actuellement, les fundraisers suisses suivent des journées de formations et d'informations dispensées par *Swissfundraising* et la *NPO Academy[64].* Les professionnel.le.s se peuvent de plus se rendre une fois par année à *L'International Fundraising Congress* dans la région d'Amsterdam, un congrès où environ mille personnes actives dans le fundraising resautent, s'échangent des informations et suivent des séminaires *(Ethika,* 09.09.20).
Il existe toutefois un *Diplôme of Advanced Studies* en fundraising proposé par la *Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften* depuis 2012[65] (le fait que cette formation soit en suisse-allemande explique peut-être le fait qu'aucune personne interrogées n'en ai eu connaissance) et un *Certificate of Advanced Studies* dispensé par la *HEG* de Genève en partenariat avec *Ethika* depuis février 2020[66]. Ces formations sont autant de signes qui laissent

[63] https://swissfundraising.org/fr/ (17.10.20)
[64] https://npo-academy.com/ch/kursangebote.html (17.10.20)
[65] https://www.zhaw.ch/de/sml/weiterbildung/detail/kurs/das-fundraising-management/ (17.10.20)
[66] https://www.hesge.ch/heg/formation-continue/cas/rf/formation-en-recherche-fonds (17.10.20)

présager que le métier continuera sa professionnalisation et que des formations plus étendues seront proposées un jour.

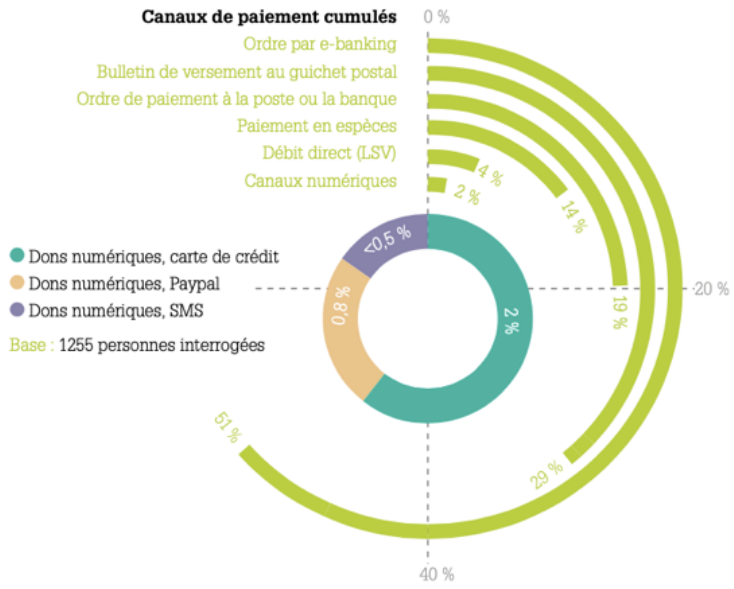
# VII. Nouvelles méthodes de financement et de communication

Les parties précédentes ont présenté les différentes sources de financement des ONG, ainsi que les instruments de collecte qui y sont liés. Le 21ème siècle a cependant été marqué par une numérisation de nos modes de vie et l'émergence de nouveaux moyens de communications. Ces avancées technologiques et les habitudes qui y sont liées ont permis le développement de nouveaux instruments de collecte de fonds et de marketing que nous présentons dans cette partie.

## Canaux de paiement

Notre société est passée à l'air du numérique et le secteur des ONG n'y fait pas défaut. Le canal de paiement le plus utilisé par les donateur.trice.s en 2019 est l'e-banking avec 51% d'utilisation. Cette méthode est d'ailleurs en augmentation : elle ne représentait que 34% des dons en 2014 . Bien que de nombreux moyens de paiements aient émergé ces dernières années (*TWINT*, *PayPal, SMS)* les paiements virtuels (hors e-banking) sont encore très marginaux : ils ne représentent que 2% du volume des dons effectués, malgré une légère hausse en 2019. Malgré leur faible volume, ces moyens ne doivent pas être négligés, puisque les moins de 34 ans, les donateur.trice.s de demain, en sont les principaux utilisateurs.

*Figure 15 : canaux de paiement des dons*




Source :Swissfundraising, Spendenrbarometer 2019

## Les nouveaux instruments de collecte

### le streaming

Des méthodes de financement liées au visionnage de vidéos ont d'ailleurs émergé ces dernières années : les événements de *streaming caritatif* (en particulier sur *Twitch* et *YouTube)* et l'intégration de la fonctionnalité « don » sur *YouTube.*
Prenons l'exemple du *Z Event* pour illustrer le *streaming caritatif.* Cet événement organisé depuis 2016 par deux *streameurs* français , Adrien Nougaret et Alexandre Dachary, réunit des *streameurs*[67] francophones sur la plateforme *Twitch* afin de collecter des dons pour une association caritative. Durant ces actions de plus de 50 heures, les invités présentent des contenus vidéos, généralement en lien avec les jeux vidéo, tout en faisant des appels aux dons au public. Le *Z Event 2020* est l'événement caritatif qui a jusqu'à présent levé le plus de fonds sur *Twitch :* il a récolté 5,7 millions d'euros au bénéfice de d'*Amnesty international France* en 55 heures de *streaming*[68]*.* Les sommes sont en constante augmentation: 170'000 euros lors de la première édition en 2016, puis 451'000, 1'094'000, 3'509'000 et 5'724'000 les années suivantes[69]. Ce genre d'événement est relativement similaire aux téléthons et radiotéléthons qui sont organisés depuis de nombreuses années, mais s'adressent à d'autres franges de la population. Il fait d'ailleurs sens se se profiler sur ce type de marché puisque la durée passée devant les écrans de télévision a été divisée par deux chez les 15-34, s'établissant aujourd'hui à 1h43. Les 15-24 passe même plus de temps devant leur ordinateur et leur smartphone que la télévision[70]. Sans pour autant abandonner les téléthon, l'organisation d'événements de streaming peut élargir le public auquel s'adresse les ONG et diversifier leurs sources de dons.

En réponse à ce genre de pratiques et pour faciliter les dons, *Youtube* a mis en place la fonction *Youtube Giving.* Avec cette fonctionnalité les créateurs de contenus peuvent ajouter un encadré « Faire un don » à côté de leur vidéo. Les dons sont distribués à l'organisation que le créateur à sélectionné dans la liste d'ONG éligible. A noter que l'entreprise propose ce service gratuitement et ne prend pas de commission lors des transactions. Actuellement, seuls les États-Unis et le Canada permettent à leurs utilisateurs l'ajout de cette fonction. Les ONG suisses ne peuvent pas encore en profiter, mais le public a déjà la possibilité de faire des dons aux ONG canadienne et américaine[71]. Le groupe *Nirvana,* en partenariat avec *l'United Nation Fondation,* a par exemple lancé une campagne pour lutter contre les effets du coronavirus. Plus de 7 millions de dollars ont été levés à ce jour (29.10.20), *Google* s'étant de plus engagé

[67] Personnalité sur YouTube qui propose des contenus vidéos, souvent associés au jeux vidéos
[68] Le Figaro, « Les gamers de ZEvent recueillent plus de 5,7 millions d'euros pour Amnesty International », 18 octobre 2020 https://www.lefigaro.fr/jeux-video/le-zevent-entre-dans-la-derniere-ligne-droite-avec-2-2-millions-d-euros-recoltes-pour-amnesty-international-20201018 (01.11.20)
[69] https://fr.wikipedia.org/wiki/Z_Event#cite_note-:8-28 (01.11.20)
[70] Centre observation et société, *la télé amorce son déclin. http://www.observationsociete.fr/modes-de-vie/loisirs-culture/duree-ecoute-television.html#:~:text=60%20%25%20de%20la%20population%20regarde,4%2D14%20ans%201h28%202 (01.11.20)*
[71] https://support.google.com/youtube/answer/6318560?hl=fr (01.11.20)

à verser 2 dollars pour chaque dollar récolté (jusqu'à hauteur de 5 millions) cette campagne a donc rapporté 12 millions de dollars au total[72].

Maintenant que ces possibilités existent, il appartient aux ONG de s'y profiler et de s'y assurer des financements, par exemple en établissant des relations durables avec des plateformes comme *YouTube* et *Switch* ou en contactant directement des *Streameurs* et des personnalités susceptibles d'organiser ce genre d'événement. Être intégré à ces actions serait d'ailleurs un investissement très rentable pour les ONG : suite au *Z event* de 2018, plus de 400 organisations ont contacté les organisateurs pour l'édition suivante. Après examen, ceux-ci ont choisi *l'Institut Pasteur*. Les sommes récoltées par cet *event* représentent 10% de la collecte annuelle réalisée auprès du grand public par cette ONG[73].

Le crowdfunding

Une autre source de financement qui peut s'avérer intéressante pour les ONG est le *crowdfunding*. Par le *crowdfuning,* les ONG s'adressent aux donateurs en leur proposant un projet spécifique et font un appel aux dons pour le financer. Contrairement au mailing ou à la publicité, les dons récoltés par ce moyen ne sont pas libres, mais liés à un projet. La collecte de fonds est généralement limitée dans le temps et comporte un objectif en terme de montant à atteindre.
De manière générale, le *crowdfuning* a permis de recueillir 516 millions de francs en 2018 en Suisse. Depuis la création des premières plateformes en 2008, cette méthode a récolté plus d'un milliard de francs. Les montants croissent d'ailleurs rapidement: le volume de financement n'était que de 27 millions de francs en 2015, tandis que l'année 2018 représente à elle seule presque 50% des montants recueillis. Elle affiche d'ailleurs une croissance de 38% par rapport à 2017. En 2018, 37 plateformes proposaient un service de *crowdfunding* avec un taux de réussite de 68% en Suisse[74]. Ce moyen est surtout utilisé pour financer des PME ou pour lancer des de *start-up,* mais il est encore peu utilisé par les ONG : les dons récoltés par *crowdfunding* pour leurs projets ne représentaient que 14 millions de francs en 2018[75].

Ces campagnes nécessitent cependant un investissement supplémentaire de la part des organisations : bien qu'adressé au grand public, ce mode de financement se rapproche des pratiques liées aux bailleurs institutionnels ou aux fondations. En effet, afin de susciter des intentions de dons, les ONG doivent présenter un projet « attractif » aux donateurs. Il leur faut expliquer les tenants et aboutissant du projet ainsi que la manière dont les fonds seront utilisés. Ces projets s'accompagnent de plus d'un suivi et d'une communication régulière avec les donateurs pour leur faire part de l'avancée du travail et de l'utilisation des dons (Pezler 2015, in Kint, 2015). Bien que plus exigeant en terme de temps et de ressources en personnel, ce genre de campagne permet à l'ONG de susciter des dons au sein de la population qui est

[72] https://www.youtube.com/watch?v=pkcJEvMcnEg&ab_channel=NirvanaVEVO (01.11.20)
[73] 20 Minutes « VIDEO. Z Event : A quoi vont servir les 3,5 millions d'euros amassés par le marathon du jeu vidéo ? », 23 septembre 2019 https://www.20minutes.fr/montpellier/2610891-20190923-video-z-event-quoi-vont-servir-35-millions-euros-amasses-marathon-jeu-video (01.11.20)
[74] Retail bank, Crowdfundingmonitor Schweiz 2018
https://blog.hslu.ch/retailbanking/files/2019/05/Crowdfunding_2019_Monitor_Schweiz.pdf (01.11.20)
[75] Ibid.

déjà donatrice, mais aussi d'attirer de nouveaux donateur.trice.s (Kint, 2015). Les échanges entre l'organisation et le public, le suivi du projet et la présentation des réussites des projets impliquent le/la donateur.trice de manière plus importante. Certaines ONG leur laissent même la possibilité à leur d'influer sur le déroulement du projets et sur certaines décisions par la suite (ibid.). Les campagnes de crowdfunding sont d'ailleurs perçues comme plus transparentes et moins bureaucratiques par les donateur.trice.s (ibid.) L'engagement émotionnel des donateur.trice.s est d'ailleurs supérieur avec ce type de pratique que pour un don « classique » (Dutschke 2012, in Kint 2015) Ces différents éléments servent à construire une relation de confiance entre l'ONG et le public qui, comme nous l'avons vu précédemment, est un élément important pour fidéliser les donateur.trice.s et susciter des dons dans l'avenir.

## La communication numérique et le fundraising

Comme nous l'avions évoqué précédemment, les moyens de communication traditionnels sont en perte de vitesse quant à l'impact qu'ils ont sur le déclenchement des dons. Les appels aux dons faits à travers la télévision, les annonces et la radio sont de moins en moins efficace et, si tel est le cas, uniquement auprès des plus de 55 ans pour la télévision et la radio et auprès des 70 ans et plus pour les annonces. Les appels aux dons par des moyens « numériques », à savoir par les réseaux sociaux, par de la publicité sur internet et des courriels déclenchent chaque année plus de dons, même si leur proportion reste encore discrète (10% pour les réseaux sociaux, resp. 7% et 6%). Ces canaux d'information sont d'ailleurs particulièrement efficace auprès des moins de 34 ans[76]. Les changements d'habitude dans nos manières de consommer l'information[77] et le fait que ces moyens soient efficaces auprès d'un public plus jeune, laissent penser que ces activités marketing seront un jour supérieures à celles que nous connaissons aujourd'hui. Il est donc important que les ONG se profilent correctement et adoptent les bonnes stratégies dans leur communication virtuelle.

Des études se sont d'ailleurs intéressées à l'impact qu'avaient les nouveaux moyens de communication sur les dons. Haruvy et Popowski (2018) se sont par exemple intéressés à l'effet qu'avait le nombre de *like Facebook* sur les donations et leurs résultats ont montré que le fait de *liker* la page d'une ONG augmentait l'intention de faire un don. De manière plus générale Di Lauro et al (2019) ont effectué une *Systematic Literature Review* sur l'utilisation des réseaux sociaux par les organisations à but non lucratif et leurs effets sur les financements. Les chercheurs ont retenu 71 études sur les 194 éligibles pour répondre à leur question. Les résultats indiquent que les bénéfices pour les ONG utilisant les réseaux sociaux pour la rechercher de fonds sont : une augmentation de la transparence et la de responsabilité des ONG (*accountability),* une amélioration de l'image de l'organisation et un meilleur engagement de la part des donateurs. Finalement, Robertson (2015) a mis en évidence une corrélation positive entre communication virtuelle et loyauté de la part des donateurs

[76] Swissfundraising, Spendenbarometer 2019

[77] Centre observation et société, *la télé amorce son déclin.* *http://www.observationsociete.fr/modes-de-vie/loisirs-culture/duree-ecoute-television.html#:~:text=60%20%25%20de%20la%20population%20regarde,4%2D14%20ans%201h28%202* (01.11.20)

Ces éléments confirment le fait que les ONG doivent s'investir sur ce segment. Le positionnement sur les réseaux sociaux n'est pas seulement la conséquence des ressources financières et humaines dont disposent les organisations, mais aussi de la stratégie qu'elles y adoptent.
Ainsi, parmi les 12 ONG comptant la plus grande communauté sur les réseaux sociaux en 2019 (addition des membres *Facebook, Instagram* et *Twitter) Terre des Hommes* se situe en troisième position avec 104'408 membres, derrière le *WWF suisse* et *Greenpeace suisse. Terre des Hommes* affiche même une des meilleures croissance avec une augmentation de 28% par rapport à l'année précédente. Ce positionnement reflète la stratégie et l'implication de l'ONG sur le réseaux puisque d'autres organisations disposant de ressources plus importantes comme *Helvetas* ou *Caritas* ne figurent pas dans le top 12[78].

Tous les éléments présentés dans cette section doivent être étudiés dans les années à venir par les ONG. Ainsi elle pourront élargir leur base de donateurs et s'adapter aux changements de la société.

# VIII. Conclusion du Travail

Les différentes sections de ce travail ont expliqué les contraintes auxquelles devaient faire face les ONG sur le marché des financements. Pour répondre à nos questions qui sont : quelle est la situation du marché des financements des ONG en Suisse et comment les ONG de développement s'y financent-elles ? Nous avons dans un premier temps présenté avec des données chiffrées les volumes de financements dont bénéficiaient les organisations et leur évolution à travers le temps. Les données ont indiqué une augmentation des volumes totaux, cependant les entretiens, la littérature et les rapports financiers des ONG de notre échantillon ont démontré que la concurrence est forte dans le milieu et qu'elle peut menacer la pérennité de certaines ONG. Nous nous somme par la suite intéressé aux différentes sources de financements possibles pour les organisations et aux instruments qu'elles utilisaient pour s'y financer. Il en est ressorti que tous les secteurs de financement comportent leurs avantages et inconvénients, mais qu'il est important pour une ONG de s'assurer une bonne diversité dans les sources de financement afin de s'adapter aux variations du marché et des crises potentielles. Finalement, la dernière partie sur les nouveaux instruments de collecte de fonds et de communication a révélé les possibilités qu'ils ouvraient pour le financement des ONG. Autant de moyens que les organisations doivent envisager pour s'adapter aux changements de la société.

[78] Campfire, NPO Social Media Ranking Schweiz 2019 https://campfire.ch/stories/npo-social-media-ranking-2019/ (01.11.20)

## Selbstständigkeitserklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.

Martigny, den 3 November 2020 Daniel Bortone

## Einverständniserklärung zur Veröffentlichung der Masterarbeit

Ich erkläre hiermit, dass ich der Veröffentlichung der von mir verfassten Masterarbeit im Falle einer Benotung von 5.0 oder höher auf der Homepage des KPM zustimme. Die Arbeit ist öffentlich zugänglich.

Martigny, den 3 November 2020 Daniel Bortone

# Bibliographie


20 Minutes. (s. d.). *A quoi vont servir les 3,5 millions d'euros amassés par le marathon du jeu vidéo ?* Consulté 1 novembre 2020, à l'adresse https://www.20minutes.fr/montpellier/2610891-20190923-video-z-event-quoi-vont-servir-35-millions-euros-amasses-marathon-jeu-video

*Aide publique au développement de la Suisse*. (s. d.). Consulté 16 septembre 2020, à l'adresse https://www.eda.admin.ch/deza/fr/home/activites-projets/chiffres-statistiques/apd-suisse.html

Aldashev, G., & Verdier, T. (2009). When NGOs go global : Competition on international markets for development donations. *Journal of International Economics*, *79*(2), 198-210. https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2009.07.007

Andreotti, V., Stein, S., Sutherland, A., Pashby, K., Susa, R., & Amsler, S. (2018). Mobilising different conversations about global justice in education : Toward alternative futures in uncertain times. *Policy & Practice: A Development Education Review*, *26*, 9-41.

Association des fondation donatrice suisses. (s. d.). *10 faits sur les fondations d'utilité publique en Suisse*. https://www.swissfoundations.ch/wp-content/uploads/2019/10/10_Faits_sur_les_Fondations_2020.pdf

*Association Française des Fundraisers,*. (s. d.). https://www.fundraisers.fr/ (06.10.20)

*Banque Mondiale, croissance du PIB annuelle (%)*. (s. d.). https://donnees.banquemondiale.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG

*Bienvenue chez Swissfundraising*. (s. d.). https://swissfundraising.org/fr/

Bornstein, E. (s. d.). Child Sponsorship, evangelism, and belonging in the work of World Vision Zimbabwe. *American Ethnologist*, *28*(3), 595-622.

Bragard, M. (s. d.). *Communication et éthique dans les mailings pour la récolte de fonds Un stage au sein de l'ONG « Médecins du Monde »*. 80.

Brodiez, A. (2009). Gérer sa croissance : Le cas des associations de solidarité et humanitaires depuis les années 1940. *Entreprises et histoire*, *56*(3), 73. https://doi.org/10.3917/eh.056.0073

Burnett, K. (2002). *Relationship fundraising : A donor-based approach to the business of raising money* (2nd ed). Jossey-Bass.

Campfire. (2020, novembre 1). *NPO Social Media Ranking Schweiz 2019*. 2019 https://campfire.ch/stories/npo-social-media-ranking-2019/

Camron, J., & Haanstra, A. (2008). Development Made Sexy : How it happened and what it means. *Third World Quarterly*, *29*(8), 1475-1489.

Cardinal, S. (2018a). *Le fundraising en ONG : quel lien entre représentations et professionnalisation ? Le cas de MSF Belgique* [Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Université Catholique de Louvain]. http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:15379

Cardinal, S. (2018b). *Le fundraising en ONG : quel lien entre représentations et professionnalisation ? Le cas de MSF Belgique*. Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Université catholique de Louvai.

Carline, M. (s. d.). *Professionnalisation des ONG : force ou faiblesse ?* 14.

Centre observation et société. (s. d.). *La télé amorce son déclin.* Consulté 1 novembre 2020, à l'adresse http://www.observationsociete.fr/modes-de-

vie/loisirs-culture/duree-ecoute-television.html#:~:text=60%20%25%20de%20la%20population%20regarde,4%2D14%20ans%201h28%202
Cheong. (2019). *Exploring trust and satisfaction as drivers of supporter loyalty in nonprofit organizations* [KDI School, Master of Development Policy]. https://archives.kdischool.ac.kr/handle/11125/34167
Cohen, S. (2004). ONG, altermondialistes et société civile internationale. *Revue française de science politique*, *54*(3), 379-397.
*Croissance du PIB (% annuel)—Switzerland | Data*. (s. d.). Consulté 16 septembre 2020, à l'adresse https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=CH
Dauvin, P. (2004). Être un professionnel de l'humanitaire ou comment composer avec le cadre imposé. *Revue Tiers Monde*, *n° 180*(4), 825-840.
DDC. (2019). *Directives pour la coopération avec les ONG suisses*.
DDC Service spécialisé Statistiques. (2019). *Dépense de la DDC 2018*.
Département fédéral de la justice et de la police. (s. d.). *Zefix – Index central des raisons de commerce*. https://www.zefix.ch/fr/search/entity/list?name=morija&searchType=default
*Development : Aid to developing countries falls because of global recession - OECD*. (s. d.). Consulté 16 septembre 2020, à l'adresse http://www.oecd.org/newsroom/developmentaidtodevelopingcountriesfallsbecauseofglobalrecession.htm
Di Lauro, S., Tursunbayeva, A., & Antonelli, G. (2019). How Nonprofit Organizations Use Social Media for Fundraising : A Systematic Literature Review. *International Journal of Business and Management*, *14*(7), 1. https://doi.org/10.5539/ijbm.v14n7p1
Dogra, N. (2012). *Representations of global poverty : Aid, development and international NGOs* (I.B. Tauris).
Duflo, E. (2001). Schooling and Labor Market Consequences of School Construction in Indonesia : Evidence from an Unusual Policy Experiment. *A.E.R*, *91*(4), 795-813.
Dupas, P. (2010). *Short-Run Subsidies and Long-Run Adoption of New Health Products : Evidence from a Field Experiment*. Working Paper no 16298, NBER, Campbridge, MA.
Eckhardt, Jakob, & Schnurbein. (2019). *Der Schweizer Stiftungsreport 2019, CEPS Forschung und Praxis Bd. 20*. CEPS.
Eckhardt, Jakob, & Schnurbein. (2020). *Der Schweizer Stiftungsreport 2020, CEPS Forschung und Praxis Bd. 21*. CEPS.
Ernan Haruvy, & Leszczyc, P. T. L. P. P. (2018). *The Influence of Social Media on Charitable Fundraising*. https://doi.org/10.13140/RG.2.2.18990.61769
*FEDERESO, le réseau de Suisse latine au service de la coopération internationale*. (s. d.). https://federeso.ch/banners/bienvenue-sur-federesoch-benvenuti-al-federesoch-le-reseau-de-la-suisse-latine-au-service-de
*FEDEVACO: la solidarité à l'heure vaudoise*. (s. d.). https://federeso.ch/propos-4
Glewwe, P., & Wydick, B. (2013). Child Sponsorship and Child Psychol- ogy : Evidence from Children's Drawings in Indonesia. Working paper. *University of San Francisco*.

Grönroos. (1994). From marketing mix to relationship marketing : Towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, *32*(2), 4-20.
Gummesson. (1997). “Relationship marketing as a paradigm shift : Some conclusions from the 30R approach. *Management Decision*, *35*(4), 267-272.
*Hausse record du taux de chômage de l’OCDE en avril 2020*. (s. d.). https://www.oecd.org/fr/sdd/stats-travail/unemployment-rates-oecd-06-2020-fr.pdf
Heskiano, Tantri Yanuar Rahmat, & Mohamad Reza Hilmy. (s. d.). Social Media Marketing Relations, Brand Awareness to Brand Loyalty Through The Brand Image. *Journal of Multidisciplinary Academics*, *4*(4).
*JOURNÉE NATIONALE DE SOLIDARITÉ « CORONAVIRUS INTERNATIONAL »*. (s. d.). https://www.bonheur.ch/journee-nationale-de-solidarite-coronavirus-international-merci-pour-4016886-millions-de-francs-de-dons/
Kernen, A., & Hirschy, J. (2020). *L’aide internationale en Suisse : Une laïcisation très partielle*. *article en préparation*.
Kim, Nunnenkamp, & Bagchi. (2014). *Natural disasters and private donations to NGOs : The effects of being present after the Tsunami in the Indian Ocean*. *Kiel Working Paper, No. 1890*. https://www.econstor.eu/handle/10419/88762
Kint, J. (2015). *Erfolgspotenziale von Crowdfunding zur Finanzierung sozialer Projekte* (Diploma Verlag). https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=1090338
Kotler, P. (1979). Strategies for Introducing Marketing into Nonprofit Organizations. *Journal of Marketing*, *43*(1), 37-44. https://doi.org/10.1177/002224297904300104
Kramer, & Tyler. (1996). *Trust in organizations : Frontiers of theory and research* (Sage Publications, Inc.).
Kremer, M., Edward, M., & Thornton, R. (2009). Incentives to Learn. *Review of economics and statistics*, *91*(3), 437-456.
*La crise économique provoquée par le coronavirus pourrait être la plus dévastatrice depuis 150 ans*. (s. d.). https://www.lemonde.fr/economie/article/2020/06/08/la-crise-economique-provoquee-par-le-coronavirus-pourrait-etre-la-plus-vaste-depuis-cent-cinquante-ans_6042176_3234.html
*L’année économique 2020 sera moins terrible que prévu, mais gare à 2021*. (s. d.). https://www.letemps.ch/economie/lannee-economique-2020-sera-terrible-prevu-gare-2021
Lavaud, J. (2011). La taxe de bienfaisance. *Multitudes*, *47*(4), 92. https://doi.org/10.3917/mult.047.0092
*Le Conseil fédéral adopte la stratégie de coopération internationale 2021-2024*. (2020, février 19). https://www.admin.ch/gov/fr/accueil/documentation/communiques.msg-id-78145.html
Le Figaro. (2020, octobre 18). *Les gamers de ZEvent recueillent plus de 5,7 millions d’euros pour Amnesty International*. https://www.lefigaro.fr/jeux-video/le-zevent-entre-dans-la-derniere-ligne-droite-avec-2-2-millions-d-euros-recoltes-pour-amnesty-international-20201018

Lefèvre, S. (2011a). *ONG & Cie : Mobiliser les gens, mobiliser l'argent* (1re éd). Presses universitaires de France.
Lefèvre, S. (2011b). *ONG et cie. Mobiliser les gens, mobiliser l'argent* (Presses universitaires de France).
MacMillan, K., Money, K., Money, A., & Downing, S. (2005). Relationship marketing in the not-for-profit sector : An extension and application of the commitment–trust theory. *Journal of Business Research*, *58*(6), 806-818. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.08.008
Middleton, G. H., & Lee, H. T. (2020). Non-profit organization's innovative donor management-the identification of salient factors that drive donor loyalty. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, *14*(1), 93-106. https://doi.org/10.1108/APJIE-01-2020-0010
Mittelman, R., & Neilson, L. (2011). Development porn ? Child sponsorship advertisements in the 1970s. *Journal of Historical Research in Marketing*, *3*(3), 370-401.
Naëlou, A. L. (2004). Pour comprendre la professionnalisation dans les ONG : Quelques apports d'une sociologie des professions. *Revue Tiers Monde*, *n° 180*(4), 773-798.
Naëlou, A. L. (2013). Parcours de jeunes diplômés dans le champ du développement : « miroirs » d'un secteur qui change. *Sociologies pratiques*, *n° 27*(2), 43-57.
Noh, J.-E. (2019). Human rights-based child sponsorship : A case study of ActionAid. *Voluntas*, *30*, 1420-1432.
Nolan, K. T. (2020). Better than nothing? A review and critique of child sponsorship. *Research, Society and Development*, *9*(8), e26985574. https://doi.org/10.33448/rsd-v9i8.5574
Observatoire de la Fondation de France, & Centre d'étude et de recherche sur la philantropie. (2015). *Panorama de la philanthropie en Europe*.
OCDE. (2019). *Examens de l'OCDE sur la coopération pour le développement : Suisse 2019*. OECD. https://doi.org/10.1787/9789264312364-fr
Pech, T., & Padis, M.-O. (2004). *Les multinationales du coeur : Les ONG, la politique et le marché* (Seuil).
Perroulaz, G. (2004). Le rôle des ONG dans la politique de développement : Forces et limites, légitimité et contrôle. *Annuaire suisse de politique de développement*, *23-2*, 9-24.
Plewes, B., & Stuart, R. (2007). The Pornography of Poverty : A Cautionary Fundraising Tale. In *Ethics in Action. The Ethical Challenges of International Human Rights Nongovernmental Organisations* (Cambridge University Press, p. 23-37).
*Plus d'efficacité grâce au réaménagement de la collaboration de la DDC avec les organisations non gouvernementales suisses*. (2019, juillet 2). https://www.eda.admin.ch/eda/fr/dfae/dfae/aktuell/news.html/content/eda/fr/meta/news/2019/7/2/75666
Queinnec, E. (2003). L'ambivalence être/objet des organisations humanitaires : Un objet de recherche pour les sciences de gestion. *Revue internationale des sciences sociales*, *177*(3), 557-580.
Reich, R. (2018). *Just Giving : Why Philanthropy Is Failing Democracy and How It Can Do Better.* (Princeton University Press.).

Retailbank. (2019). *Crowdfundingmonitor Schweiz 2018*. https://blog.hslu.ch/retailbanking/files/2019/05/Crowdfunding_2019_Monitor_Schweiz.pdf 01
Roberson, B. (2015). *Examining the Relationship Between Trust, Credibility, Satisfaction, and Loyalty Among Online Donors*. Walden University.
Ross, P. (2010). An Investigation of Reference Point Shifts from a Child Sponsorship Program in Bolivia. Working paper. *University of San Francisco*.
Ross, P., & Wydick, B. (2011). The Impact of Child Sponsorship on Self-Esteem, Life-Expectations, and Reference Points : Evidence from Kenya. Working paper. *University of San Francisco*.
Rossignoli, D., Balestri, S., Beretta, S., & Maggioni, M. A. (2019). International Child Sponsorship and School Performance : Evidence from Goma (DRC). In *DISEIS - Quaderni del Dipartimento di Economia internazionale, delle istituzioni e dello sviluppo* (N° dis1905; DISEIS - Quaderni Del Dipartimento Di Economia Internazionale, Delle Istituzioni e Dello Sviluppo). Università Cattolica del Sacro Cuore, Dipartimento di Economia internazionale, delle istituzioni e dello sviluppo (DISEIS). https://ideas.repec.org/p/dis/wpaper/dis1905.html
Ryfman, P. (2014). *Les ONG : Troisième édition entièrement refondue et mise à jour*.
Sargeant, A. (2001). Relationship Fundraising : How to Keep Donors Loyal. *Nonprofit Management and Leadership*, *12*(2), 177-192. https://doi.org/10.1002/nml.12204
Saskatchewan Council for International Cooperation (SCIC). (2017). *Transforming charity into solidarity and justice*. Global Citizenship Education, Module 1 SK: SCIC.
Scharf, K. A., Smith, S., & Wilhelm, M. (2017). *Lift and Shift : The Effect of Fundraising Interventions in Charity Space and Time* (SSRN Scholarly Paper ID 3047325). Social Science Research Network. https://papers.ssrn.com/abstract=3047325
Schnurbein, & Hengevoss, A. (2020). *Grantee Review Report 2019*. CEPS.
Schümperli, C. (2007). *La politique suisse de solidarité internationale : De la coopération au développement global*. Presses polytechniques et universitaires romandes.
Siméant, J. (2001). Entrer, rester en humanitaire : Des fondateurs de MSF aux membres actuels des ONG médicales françaises. *Revue française de science politique*, *51*(1), 47. https://doi.org/10.3917/rfsp.511.0047
Smillie, I. (1995). *The Alms Bazaar : Altruism under Fire – Non-profit Organisations and International Development,*. IT Publication.
Smillie, I. (2017). A death on Chapel Street : Anatomy of an NGO collapse. *Canadian Journal of Development Studies*, *38*(1), 111-124.
Stangherlin, G. (2005). *Les acteurs des ONG : L'engagement pour l'autre lointain*. L'Harmattan.
statistique, O. fédéral de la. (2019, août 27). *Produit intérieur brut selon l'approche de la production—1995-2018 | Tableau*. Office fédéral de la statistique. /content/bfs/fr/home/statistiken/volkswirtschaft.assetdetail.9546397.html
Stiftung ZEWO. (2008). *Spendenstatistik 2008*.
Stiftung ZEWO. (2009). *Spendenstatistik 2009*.
Stiftung ZEWO. (2010). *Spendenstatistik 2010*.

Stiftung ZEWO. (2019). *Spendenstatistik 2019*.
Stiftung ZEWO. (2020). *Studie Corona und Hilfswerke*.
support Google. (s. d.). *Faire un don à une association avec YouTube Giving*. Consulté 1 novembre 2020, à l'adresse https://support.google.com/youtube/answer/6318560?hl=fr
Swissfoundations. (s. d.-a). *Glossaire des fondations*. https://www.swissfoundations.ch/fr/secteur/glossaire/
Swissfoundations. (s. d.-b). *Politique & droit*. https://www.swissfoundations.ch/fr/secteur/politique-droit/#:~:text=Une%20activit%C3%A9%20est%20reconnue%20d,membres%20du%20conseil%20de%20fondation.
Swissfoundations, & PwC Suisse. (2020). *Les fondations – Une bonne affaire pour la société*.
Swissfudraising. (2015). *Spendenbarometer 2015*.
Swissfudraising. (2018). *Spendenbarometer 2018*.
Swissfudraising. (2019). *Spendenbarometer 2019*.
Swissfundraising und Stiftung Zewo. (2019). *Spendenreport 2019* (p. 34).
Tappy, D., Braconi, A., Carron, B., Suisse. -, & Suisse. -. (2020). *Code civil suisse et code des obligations annotés*.
The Guardian. (s. d.). *'This is not rocket science' : Rutger Bregman tells Davos to talk about tax*. https://www.theguardian.com/business/video/2019/jan/30/this-is-not-rocket-science-rutger-bregman-tells-davos-to-talk-about-tax-video
Thomas, J. L., Cunningham, B. J., & Williams, J. K. (2002). The Impact of Involvement, Perceived Moral Intensity, and Satisfaction upon Trust in Non-Profit Relational Contexts : Processes and Outcomes. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, *10*(1), 93-115. https://doi.org/10.1300/J054v10n01_07
Waldner, C. J., Willems, J., Ehmann, J., & Gies, F. (2020). The impact of face-to-face street fundraising on organizational reputation. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, nvsm.1672. https://doi.org/10.1002/nvsm.1672
Watson, B. (2014). Introduction to Key Issues in Child Sponsorship. In *Child Sponsorship : Exploring Pathways to a Brighter Future* (Palgrave Macmillan, p. 1-17).
Watson, B., & Tallon, R. (2014). Child Sponsorship as Development Education in the Northern Classroom. In *Child Sponsorship : Exploring Pathways to a Brighter Future* (Palgrave Macmillan, p. 297-316).
Watson, Brad. (2015). *Child Sponsorship NGOs : Origins, Evolution and Motives for Change.* Deakin.
Wikipédia. (s. d.). *Z Event*. Consulté 1 novembre 2020, à l'adresse https://fr.wikipedia.org/wiki/Z_Event#cite_note-:8-28
Wroe, M., & Doney, M. (2004). *The Rough Guide to a Better World and how you can make a difference,*. Rough Guide ltd.
Wydick, B., Glewwe, P., & Rutledge, L. (2013). Does International Child Sponsorship Work? A Six-Country Study of Impacts on Adult Life Outcomes. *Journal of Political Economy*, *121*(2), 393-436. https://doi.org/10.1086/670138
YouTube. (s. d.). *Nirvana—Lithium*. https://www.youtube.com/watch?v=pkcJEvMcnEg&ab_channel=NirvanaVEVO