**SPONSORING, SUBVENTION ET MARKETING dans un contexte de service public**

**Jean-Louis PIERSOTTE**

**Directeur d’administration de la Culture, des Loisirs et de la Citoyenneté - Province du Brabant wallon**

1. Sémantique

Sponsoring et subvention ont des sens différents, particulièrement dans le secteur public. Lorsqu’un pouvoir public parle de sponsoring, il veut signaler qu’il agit à un autre niveau que le subventionnement, il se situe dans le domaine de la publicité institutionnelle.

**Le sponsoring public** est d’abord et avant tout une question de visibilité. Il s’agit d’un achat, souvent d’espace publicitaire et en tout cas de visibilité lors d’un événement quelconque.

Le soutien plein et entier au projet défendu est accessoire même si, évidemment, l’image que le pouvoir public veut donner de lui-même va se nourrir de l’image de l’action en cause qui se devra d’être positive.

Qu’il s’agisse de visibilité lors d’un salon, d’une rencontre sportive, lors de l’édition d’un magazine ou pour un événement culturel ou social, le sponsoring suivra les règles d’achat d’un espace publicitaire normal. D’ailleurs, en interne, les contrôleurs financiers au sein des institutions publiques souhaitent souvent disposer d’un tarif dûment publié pour évaluer si les retours proposés pour le prix fixé sont proportionnels et légitimes. Car en sponsoring, on parlera bel et bien de contreparties au paiement. Les dépenses seront réalisées sur des budgets ordinaires de fonctionnement.

Au contraire, **une subvention** est une aide financière pour laquelle pas ou peu de contreparties sont envisagées ce qui n’exclura pas néanmoins certaines conditions liées à l’octroi. On jouera parfois sur les mots mais généralement on n’emploiera pas le terme de « contrepartie » pour une subvention.

Certes, des règles existent au niveau européen, national ou régional pour encadrer, limiter ou interdire certaines pratiques.

Mais retenons ici que la subvention est habituellement une somme versée par une entité publique à titre ponctuel ou récurrent, néanmoins il peut s’agir aussi de services offerts ou d’une aide en nature dont le bénéficiaire avait impérativement besoin et dont la valorisation permet de déterminer l’importance. Fondamentalement, le type de bénéficiaire ne permet pas de définir la subvention : il peut être public ou privé, personne, association, entreprise, etc.

Les objectifs visés sont multiples : par exemple pour acquérir des équipements ou des immeubles (on parlera alors de subsides au budget extraordinaire c’est-à-dire en investissement réputé durable), par exemple aussi pour permettre la réussite d’événements ou d’actions, pour combler des déficits afin de garantir la pérennité d’une association, etc. Ces derniers subsides seront ponctionnés sur des budgets ordinaires de transfert.

Les subventions sont à « justifier » (// avec les conditions d’octroi) ; elles ne sont jamais à rembourser si l’objectif visé et les conditions d’octroi sont rencontrés : il ne s’agit pas de prêt.

C’est donc bien un concept proche de l’assistance, du don, du cadeau d’encouragement ou du soutien. Evidemment, sauf dans le cadre d’une obligation légale, la subvention est à mettre en parallèle avec les buts politiques visés par le pouvoir décisionnel.

1. Demander une subvention

L’association qui cherche un sponsoring devrait partir d’un tarif et le proposera, avec ses contreparties (annonces, entrées gratuites, etc.) à toute institution souhaitant investir sur le plan promotionnel.

L’association qui recherche une subvention devra la demander et chercher à convaincre du bien-fondé des objectifs poursuivis.

Pour ce faire, elle devra préciser ses raisons d’existence, ses objectifs statutaires, en ce compris la zone géographique d’intervention : ce dernier point est particulièrement important quand on s’adresse à un pouvoir local. Elle devra être prête à expliquer quels sont ses revenus financiers, en général et spécifiquement pour l’action en question, et ses éventuelles restrictions d’action et de financement.

Lorsqu’on me demande comment « monter » un dossier de demande de subvention, j’ai souvent envie de répondre que l’idéal est de se placer dans la peau du décideur : est-ce que ce que je propose peut l’importer. Puis de se poser la question : pourquoi refuse-t-on une subvention et serais-je dans le cas ?

1. Pourquoi refuse-t-on une subvention ?

Le pouvoir public devant refuser ou accepter une subvention le fera pour des **motifs** qu’il devra clairement énoncer. Autant il doit motiver une décision d’octroi, autant il doit aussi pouvoir motiver une décision de refus.

Logiquement, vous subirez notamment un refus parce que la demande sort de l’intérêt, des priorités ou de la mission de l’intervenant, ou bien la demande est incomplète ou confuse (mais alors souvent les services de l’administration vous le feront savoir pour vous permettre de compléter et préciser la demande), soit le projet est trop petit, soit trop grand, ou bien la demande est introduite hors délai, trop tard ou trop tôt, ou le projet n’est pas exceptionnel et sa valeur n’est pas démontrée, etc.

Bien souvent aussi, tout simplement, le pouvoir subsidiant n’a pas ou plus la capacité financière (le budget) pour répondre à la demande.

Il y a aussi d’autres cas, par exemple, imaginons que votre projet soit de monter un événement destiné à collecter des fonds pour une œuvre philanthropique quelconque : pensez-vous que le pouvoir ne préfèrerait pas tout simplement verser une subvention directement au projet philanthropique lui-même ? Le sous-subventionnement n’est généralement pas bien vécu ! Il en serait de même si des bénéfices sont attendus car, par exemple, s’il s’agit d’une association sans but lucratif, l’objectif d’une action ne peut se solder par un gain même s’il financera une autre action…

1. Une stratégie ?

**Etes-vous logique avec vous-même** ? La recherche de fonds devrait toujours se baser sur le développement d’une stratégie organisationnelle claire et sur un projet lié à cette stratégie : avant de demander une subvention (ou un sponsoring), les instances de l’association (si on part du principe que c’est une association qui demande la subvention) devront vérifier la conformité du projet à leur objet social, voir si le projet présente des objectifs précis et donc mesurables, préciser à qui il s’adresse, quand et où, combien il coûte et comment sera-t-il financé. Tout dossier précisera aussi quelles sont les personnes ressources, leurs compétences en relation avec l’objectif visé, il mentionnera les éventuelles références ou les antécédents, etc.

Comme je l’ai déjà dit, posez-vous toujours la question de savoir si vous rencontrez-vous certains des objectifs déclarés du pouvoir subsidiant : public cible, identité culturelle, visibilité institutionnelle, politique en matière d’écologie, de santé, de culture, de citoyenneté, de cohésion sociale, etc. Exemple : serait-il si étonnant par exemple que le ministère de la Défense refuse de subventionner une marche anti-OTAN ?

Enfin le planning est évidemment essentiel, non seulement pour le déroulement de l’action elle-même mais aussi pour la demande de subvention : celle-ci n’aboutira pratiquement jamais aussi rapidement que vous l’espérez ! D’ailleurs, pour de grosses interventions, il conviendrait de prendre les premiers contacts avant la confection du budget du pouvoir qui subventionne. C’est-à-dire plus d’un an avant : les budgets de l’année suivante se préparent dès l’été précédent…

1. Le marketing dans le non-marchand

Enfin, en ces temps délicats sur le plan des finances, sans doute les vôtres comme les publiques, croire qu’on pourra éviter d’évaluer la pertinence d’une réflexion de type « marketing » est risqué.

Analyser « votre marché » et « votre concurrence » est de plus en plus une évidence qu’on soit dans le social ou le culturel, dans l’éducation ou l’écologie : le marketing n’est plus circonscrit aux domaines « bassement » commerciaux.

Qu’est-ce que le marketing ?

Sa définition générale est claire : ensemble des actions ayant pour objet d’analyser le marché présent ou potentiel d’un bien ou d’un service et de mettre en œuvre les moyens permettant de satisfaire les besoins, éventuellement même de les susciter ou de les stimuler.

Pour le non-marchand, on visera l’ensemble des actions ayant pour objet **d’analyser les nécessités présentes ou futures d’un service et de mettre en œuvre les moyens permettant de satisfaire les besoins des citoyens**.

Connaître les besoins, la psychologie, les mœurs voire les envies des individus est une démarche essentielle pour des associations de service. On remarque que peu d’études sérieuses sont faites sur ces objectifs et lorsqu’elles sont faites, elles partent souvent de postulats à démontrer. Or inventer de pseudos nécessités pour servir les intérêts internes d’une association est fallacieux …et de moins en moins convainquant, d’autant que les pouvoirs publics qui sont assaillis de nombreuses demandes de subventions doivent de plus en plus, par pure nécessité budgétaire, choisir.

Marketer, c’est-à-dire appliquer les techniques du marketing (même si le mot peut choquer dans le monde associatif), est devenu nécessaire pour étayer tous les projets d’action[[1]](#footnote-1).

Pour ce faire, il faut analyser l’ensemble des moyens dont on dispose pour atteindre son but en respectant les besoins des « cibles ». Ainsi tout **projet** (tout produit) devra, peu ou prou, trouver la bonne **place** (lieu, milieu, époque, etc.), à un bon **prix** (dans tous les sens du terme) pour les bonnes **personnes** (cible) et cela en se basant sur une **promotion** (information) adéquate.

Cette règle des 5 P (projet, personne, prix, place, promotion) est évidente en marketing commercial et devrait devenir un réflexe dans le monde associatif car ce n’est qu’à partir de cette réflexion que votre action trouvera aisément un financement. L’observation, la logique, le bon sens, la vision à long terme vous guideront.

**Dans le secteur non-marchand, le marketing mettra l’accent sur la préservation d’un certain bien-être dans la société**. La technique marketing interviendra comme moyen au service de quelque chose : la finalité ne vise pas un profit mais la personne.

Mais les outils, les techniques sont les mêmes que pour le secteur commercial !

Dans le monde des affaires, seul le profit est l’objectif, qu’il soit quantitatif ou qualitatif selon le secteur d’activités. Pour y parvenir l’entreprise dispose de 2 outils : la **marge** (prix de vente moins prix de revient) et le **volume** (coûts fixes et coûts variables).

Sachant évidemment que les coûts fixes sont indépendants du volume de production alors que les coûts variables évoluent directement avec le volume de production.

Retenons encore un point concernant la bonne gestion commerciale vise à optimiser le chiffre d’affaire (qui est la conjugaison entre le volume et le prix de vente) et la marge (prix de vente moins prix de revient). De là se dégage le bénéfice éventuel moteur du développement économique.

Mon propos n’est évidemment pas de dire que vous devez viser, dans le non-marchand, à dégager un bénéfice …si ce n’est pour la population !

Mais l’idéal voudrait que l’on puisse jongler avec les concepts de marge et de chiffre d’affaire que l’on soit dans le domaine culturel, éducatif, social ou environnemental pour pouvoir pérenniser ses actions dans le contexte maussade des finances publiques actuelles qui peuvent, moins que jamais, subventionner tout et n’importe quoi.

Lorsque vous étudiez votre projet, avez-vous balayé l’univers des 5 P ? Projet, place, personnes, prix, promotion.

Croire que l’on pourra désormais faire abstraction de ces questions et simplement demander à un pouvoir public de subventionner son rêve sans tenir compte de cette analyse finalement fort basique semble désormais révolu. Dans votre demande d’aide, il faut veiller à aborder ces points.

Quant au projet lui-même, il faut pouvoir garantir le pouvoir subsidiant de sa cohérence.

Et c’est là que les concepts de marge et de chiffre d’affaire peuvent intervenir.

Le prix d’entrée, disons par exemple au spectacle ou à la formation, est-il cohérent ? Si d’office vous partez du principe que votre marge sera négative (prix de vente inférieur au prix de revient) c’est que vous jugez que le pouvoir qui subventionne n’est bon qu’à éponger vos « cadeaux »… ou alors il faudra expliquer pourquoi et même argumenter quant au prix de revient : n’est-il pas surévalué ?

Cette immixtion d’un raisonnement marketing dans les dossiers de demande de subvention n’est plus choquante à l’heure où la dépense de chaque denier public, qui se raréfie, doit pouvoir être justifiée par les Autorités.

1. L’obsolescence

Retenons enfin que l’histoire de tout produit et de tout service connaît inéluctablement quatre phases : l’introduction, la croissance, la maturité et le déclin.

A chaque étape correspondent des opportunités et des problèmes distincts.

En phase d’**introduction**, il faut créer la demande et acquérir la notoriété, développer le concept, le service, etc.

En **croissance**, il faut gagner des « parts de marché », c’est-à-dire toucher la cible et rendre le service voulu. Atteindre les objectifs fixés qui, rappelons-le auraient dû être rendus objectivables, mesurables.

Le chiffre d’affaire (= prix de vente X volume) sera le plus intéressant en phase de **maturité** : là vous parviendriez éventuellement à réaliser un bénéfice : pas nécessairement financier mais en terme de notoriété. Ce afin d’asseoir grâce à l’expérience, votre visibilité et votre crédibilité.

Et en phase de **déclin**, la concurrence deviendra féroce : il sera peut-être temps d’opter pour un autre trajet car sinon votre existence (et en tout cas celui de l’action en cause) sera aisément remise en question. C’est à temps qu’il faudra penser à adapter sa démarche... et quitter un processus obsolète à temps !

Croire là également que ces réflexions très commerciales, très « produit » sont éloignées du domaine non-marchand serait une erreur !

Travailler systématiquement, de manière structurée, partir de la société réelle, contrôler, canaliser et rationaliser l’émotion (surtout en interne), définir ses buts et se fixer des objectifs, identifier les contraintes, … ce sont des démarches désormais applicables à tous.

Trop nombreuses sont les associations qui se contentent de réitérer, année après année, des programmes, certes mis à jour, mais fondamentalement relativement identiques.

Le même public, les mêmes endroits, les mêmes époques, des projets similaires suivant les mêmes schémas tarifaires et la même logique de financement : gare à la phase de déclin ! Quand l’effort principal est de trouver son public par une promotion exorbitante par rapport à l’action prévue, quand on essaye plus de continuer un projet copié par tant d’autres alors qu’il se justifie de moins en moins, lorsqu’on pense plus à la pérennisation des emplois de son personnel ou à ses propres habitudes qu’aux besoins réellement exprimés des gens, on gâche l’occasion de rebondir sur une idée neuve, un challenge dynamique et un concept adapté aux réalités.

On risque aussi de se voir refuser subitement la subvention qui semblait acquise *ad vitam aeternam* car d’autres auront eu une nouvelle bonne idée !

Ainsi, à l’avenir, en demandant une subvention, pensez à vérifier que vous défendez soit une innovation attendue, une satisfaction d’un souhait en croissance ou une demande soutenue et que vous pouvez le démontrer. Vous n’en obtiendrez que plus d’attention.

◀▶

1. Réflexions notamment basées sur l’opuscule « La démarche d’entreprendre », asbl ILES, 2001 [↑](#footnote-ref-1)