

Board Development

Rôle du conseil dans le domaine du développement de fonds

Quelle est la position de votre conseil en ce qui concerne le financement? Est-ce une de ses responsabilités? Est-ce de la responsabilité du personnel? Que se passe-t-il si vous n'avez pas de personnel? Le fait est que si votre organisme doit approcher le secteur privé, qu'il s'agisse de philanthropes ou de commanditaires, que vous ayez du personnel ou pas, un financement réussi résulte d'un travail d'équipe qui demande une collaboration entre la direction du conseil de bénévoles et le personnel compétent.

Responsabilités du conseil

Les conseils d'organismes sans but lucratif ont trois principales responsabilités :

1. Votre première tâche consiste à guider votre organisme du bon côté de toutes les exigences juridiques et à vous assurer que ses finances sont en ordre. Cela comprend les domaines de rapports financiers et d'imputabilité, d'exigences juridiques et d'inscription comme organisme de bienfaisance, de gestion des risques et d'obligation de rendre des comptes aux clients, aux bailleurs de fonds, à la communauté et aux donateurs.
2. Votre deuxième tâche consiste à définir l'avenir de votre organisme en vous assurant que vous avez un plan stratégique quant à sa vision, qui peut être atteint et qui satisfait aux besoins de votre communauté.
3. Votre troisième tâche consiste à servir de lien entre votre organisme et la communauté. Vous représentez la communauté au sein du conseil et vous représentez l'organisme dans la communauté. Vous apportez également vos relations, votre expertise et vos ressources.

Pour les bailleurs de fonds, il est primordial que votre organisme représente un bon investissement. Avoir les ressources appropriées pour faire le travail demande un leadership au niveau supérieur de l'organisme et la contribution en temps et en ressources de tous les membres du conseil. Les donateurs de

*Board Development Program
Voluntary Sector Services Branch
Alberta Culture and
Community Spirit*

*Tél. : 780-427-2001
Télec. : 780-427-4155*

*Courriel : bdp@gov.ab.ca
www.albertabdp.ca*

commandité par

**Government
of Alberta ■**

MACÉWAN

*Il est permis de photocopier
et de distribuer cette
publication. La republication
de sections ne peut se faire
qu'avec l'autorisation du
Board Development Program.*

Board Development : Rôle du conseil dans le domaine du développement de fonds

« Lorsque vous demandez aux personnes d'investir... dans un nouvel avenir, vous leur demandez de prendre un risque, de prendre position, de provoquer quelque chose d'imprévisible. » [traduction]

Lynne Twist

vos organismes voudront voir un engagement de la part des cadres supérieurs et une contribution à tous les niveaux. Après tout, ceux qui financent sont souvent ceux qui s'engagent.

Ils font probablement partie de conseils d'autres organismes et s'assurent de la solidité financière de leur propre organisme. Ils s'attendent au même engagement de la part des membres des conseils d'autres organismes qui demandent leur aide.

Culture philanthropique

Il est important que les conseils comprennent qu'un financement et qu'un développement de fonds sont deux thèmes différents en étant toutefois des activités symbiotiques. Un développement de fonds est un système par lui-même qui demande l'aide de bailleurs de fonds et de philanthropes. Il s'agit d'un processus qui suit un ordre logique et qui comprend une préparation, une planification, une exécution, une analyse, une évaluation et un renouvellement. Le financement n'est que l'action de déterminer, de choisir, de cultiver et de solliciter des donateurs potentiels pour votre organisme. Il s'agit d'un résultat du développement de fonds, le domaine le plus important et le plus crucial au succès selon l'engagement des membres du conseil.

Un organisme qui a une culture philanthropique solide, par exemple, où il y a un respect du processus philanthropique, une prise de conscience des exigences et des activités de financement, et une appréciation dans tout l'organisme du besoin de l'aide de chacun (et pas seulement de celui en charge de la campagne de financement), créera un environnement qui favorise le développement parce qu'il fait partie entière des activités de l'organisme plutôt que d'être une activité distincte.

La philanthropie est-elle importante?

Pourquoi se préoccuper de la philanthropie? Pourquoi ne nous soucions pas simplement de recevoir de l'argent? Voici quelques très bonnes raisons :

- Lorsque vous vous concentrez sur le « financement » en dehors d'un contexte plus large de philanthropie, vous avez tendance à vous concentrer sur le problème plutôt que sur la solution.
- Se concentrer sur le « financement » veut dire se concentrer sur les besoins de l'organisme plutôt que sur les besoins de la communauté.
- L'acte de « charité » est un concept limité qui a tendance à répondre à une crise et qui indique une faiblesse.
- Se concentrer sur le « financement » et la « charité » conduit vers le syndrome « du gobelet » de financement – la mendicité, signe d'une nature impulsive, émotionnelle et courante.
- Se concentrer sur la philanthropie veut dire se concentrer sur l'abondance; se concentrer sur la charité veut dire se concentrer sur la rareté – à vous de choisir.

- Se concentrer sur la philanthropie veut dire se concentrer sur la résolution de problèmes, sur le succès, sur la fierté et sur l'accomplissement.

Le financement, de quoi s'agit-il vraiment?

Nombreux sont les membres de conseils qui, lorsqu'on parle de financement, montrent une réticence, une appréhension ou même une peur flagrante. C'est compréhensible. Nous n'aimons pas parler d'argent surtout avec un ami ou un collègue.

Il faut garder en tête trois choses importantes dans le domaine du financement :

- Premièrement, *il ne s'agit pas d'argent!*
- Deuxièmement, *il ne s'agit pas de votre organisme!*
- Et troisièmement, *il ne s'agit pas de vous!*

Alors, de quoi parle-t-on lorsqu'on parle de financement? On se concentre sur les familles, la communauté, les donateurs et ce qu'ils recherchent; il s'agit d'une occasion. Il s'agit de mettre en contact vos donateurs et votre mission – l'impact qu'a votre organisme dans la communauté, le changement que vous instaurez, la différence que vous créez en transformant pour le mieux votre communauté. Si vous êtes un membre de conseil passionné et engagé, vous pouvez alors surpasser votre peur et votre gêne face au financement, et parler de votre passion à des donateurs potentiels, plutôt que de votre peur et de leur argent. En fait, ce qu'il faut garder en tête est qu'il s'agit d'établir une relation entre la communauté et la mission de votre organisme. Et cela fait directement partie de la responsabilité d'un conseil.

Les 10 signes plus importants à savoir si votre organisme a une culture philanthropique

1. Les donateurs sont appréciés et perçus comme des intervenants de votre organisme.
2. Le conseil tout entier fait des cadeaux philanthropiques à l'organisme.
3. Le conseil tout entier montre son leadership dans le domaine du financement en participant individuellement aux collectes de fonds, mais pas forcément de la même manière.
4. Le financement est le travail de tous.
5. Le développement de fonds est l'âme qui répond, à long terme et de façon stratégique, aux besoins de la communauté.
6. Votre conseil et les cadres supérieurs comprennent la signification de la philanthropie et vous disposez d'un énoncé de valeurs philanthropiques.
7. Les dirigeants comprennent et reconnaissent la différence entre la philanthropie, le développement de fonds et le financement.

Board Development : Rôle du conseil dans le domaine de développement de fonds

« Je suis en général touché par la passion d'un solliciteur »

Lewis Cullman, philanthrope

Board Development :
Rôle du conseil dans le
domaine du développement
de fonds

*« L'abondance est en grande
partie une question d'attitude. »*

Sue Patton Thoele

8. Le principal rôle de l'agent de développement de fonds est de bâtir une culture philanthropique dans l'organisme pour que les relations philanthropiques puissent survivre et se développer. Il ne s'agit pas de « ramasser de l'argent ».
9. La responsabilité est un terme que votre organisme prend au sérieux et de façon concrète.
10. Lorsqu'un individu appelle pour faire un don, la réceptionniste peut diriger l'appel à qui de droit.

Pourquoi faire des dons?

Les raisons qui motivent les individus à faire des dons sont variées, mais importantes à comprendre. Si nous pouvons apprécier de façon générale les motivations et comprendre ce qui peut motiver un individu, nous pouvons alors établir des stratégies cohérentes pour établir ces relations. Parmi les motivations les plus courantes des donateurs, notons :

Les individus font des dons pour améliorer ou sauver des vies – Il s'agit d'un aspect fondamental qui nous demande de nous concentrer sur le résultat que le don aura. Les donateurs veulent avoir un impact positif et provoquer un vrai changement dans la vie des autres.

Les individus font des dons à des individus – Si le financement est une question de relations, il est donc raisonnable de penser que celui qui demande fait toute la différence. Pouvoir partager la passion de quelqu'un, avoir l'occasion de voir directement les changements est une motivation puissante, surtout si cette occasion vient d'un membre de la communauté.

Les individus font des dons parce qu'ils sont touchés par la mission – Si les individus croient en la mission de votre organisme, ils seront plus motivés à vous aider. Il peut s'agir d'une affinité pour la cause ou par expérience personnelle, d'eux-mêmes, d'un membre de la famille ou d'amis proches.

Les individus font des dons pour créer un monde meilleur – Les individus considèrent leur don comme un investissement qui se traduit par une amélioration positive. Il s'agit d'une motivation complètement altruiste.

Les individus font des dons pour avoir un sentiment de joie – Pensez à la dernière fois que vous avez fait un don pour un organisme que vous appuyez. De nombreux donateurs ressentent le même sentiment de joie que vous avez ressenti en sachant que vous aidiez les autres.

Les individus font plus de dons lorsqu'ils participent – Les individus ont généralement tendance à appuyer des causes pour lesquelles ils ont un certain engagement. S'ils ont l'occasion d'entendre parler ou de voir l'impact de votre organisme, ils seront plus motivés à faire des dons.

Les individus font des dons parce qu'ils le désirent – Oui, certaines personnes feront des dons tout simplement parce que vous êtes leur ami. Mais en général, elles veulent rédiger ce chèque. Peu importe l'influence que vous pensez avoir – il s'agit d'une question de choix, de croyance et de motivation.

Les individus font des dons parce qu'on les sollicite – Cela peut sembler évident, mais nombreux sont les organismes et les conseils qui passent beaucoup de temps à parler du besoin de financement mais qui ne sortent pas dans la communauté et qui ne demandent pas d'aide.

Rôles particuliers du conseil dans le domaine du financement

Les membres d'un conseil peuvent jouer différents rôles dans le domaine du financement, qui ne comprennent pas forcément la demande en tant que tel. Par exemple, parmi les étapes clés du processus de financement, notons :

- La détermination et la qualification des donateurs éventuels
- L'élaboration d'une stratégie pour chaque donateur
- L'attention portée au donateur, y compris lui ouvrir la porte, le présenter, présenter votre mission et votre passion
- La motivation du donateur pour qu'il participe au travail de votre organisme, par exemple, par des visites, des réunions avec le directeur du personnel et le directeur des programmes
- La sollicitation ou la demande
- La reconnaissance du don, par exemple, un coup de téléphone en guise de remerciements
- La gérance – s'assurer que don a été utilisé comme on l'avait prévu, être responsable, faire rapport du changement obtenu grâce au don
- Le renouvellement du don

Seules deux de ces étapes, la demande initiale et le renouvellement, comportent une demande de contribution financière. Mais toutes les étapes sont essentielles au succès.

Voici certains domaines particuliers de financement auxquels vous pouvez participer pour votre organisme :

- Effectuer la planification stratégique du développement de fonds, à long terme et annuelle
- Déterminer les donateurs potentiels et les évaluer afin de pouvoir élaborer des stratégies réalistes et appropriées
- Représenter votre organisme en vous faisant des amis et en consolidant les amitiés
- Défendre votre organisme en présentant votre cause avec passion
- Participer à des activités de renforcement de relations qui font connaître l'organisme et son impact aux donateurs
- Démontrer aux donateurs votre reconnaissance pour leur don en les remerciant, par écrit et publiquement
- Participer aux événements organisés par votre organisme et agir comme représentant du conseil
- Demander aux individus d'appuyer financièrement votre organisme
- Montrer l'exemple en effectuant vous-même un don

Board Development : Rôle du conseil dans le domaine du développement de fonds

Embaucher un conseil ADS

Un conseil ADS est un conseil où chaque membre est motivé à être un Ambassadeur, un Défenseur et/ou un Solliciteur et où chaque membre est assigné selon sa motivation.

Rôles d'un conseil ADS

- *Ambassadeur*
 - *Se faire des amis*
 - *Établir des relations*
- *Défenseur*
 - *Établir le bien-fondé (de façon officielle ou officieuse)*
 - *Être la personne clé pour le recrutement d'un conseil solide*
- *Solliciteur*
 - *Faire la demande*
 - *Faire la collecte de fonds au premier niveau*

Kay Sprinkle Grace

Board Development : **Rôle du conseil dans le domaine du développement de fonds**

La différence entre un donateur éventuel et un donateur potentiel

Un donateur éventuel est un donateur qui ne se qualifie pas comme donateur potentiel qualifiable ou viable. Pour qu'un donateur devienne un donateur potentiel, il devra généralement présenter un ou plusieurs des critères suivants :

- *La possibilité ou la capacité potentielle de faire un don*
- *Un intérêt connu envers le travail de votre organisme ou le travail d'organismes similaires par exemple, la jeunesse à risque, le cancer*
- *Un lien évident avec votre organisme par l'intermédiaire de réseaux de bénévoles ou d'association directe actuelle ou passée, par exemple membre de conseil, donateur actuel ou passé, bénévole*

La recherche de donateurs éventuels est bien souvent une perte de temps, d'efforts et de ressources, à la fois pour les membres du conseil et pour le personnel. Chaque communauté possède ce que l'on appelle « des donateurs éventuels » - ces chefs de collectivité et ces personnes influentes au premier rang des listes d'organismes de bienfaisance. À moins de pouvoir les motiver à s'engager dans votre organisme, ils ne resteront que des possibilités.

Donner l'exemple – Dons du conseil

Les dons provenant des membres d'un conseil peuvent être controversés et le conseil doit discuter du sujet au cours de discussions ouvertes et rationnelles. Les membres éventuels de conseil doivent savoir ce que l'on attend d'eux avant qu'ils ne prennent la décision de se joindre au conseil, à la fois par rapport à leur rôle par rapport au financement et aux dons. Il est clair qu'un organisme sans but lucratif est lié à une entité morale lorsqu'il peut dire que tous les membres de son conseil contribuent chaque année à l'organisme. Et une demande d'appui qui provient d'un membre du conseil ou d'un bénévole de campagne qui a lui-même donné a beaucoup plus de poids qu'une demande qui provient d'une personne qui n'a pas contribué. Il existe un certain nombre d'autres raisons impérieuses pour s'engager dans un conseil (en temps et en argent) :

- Les membres de conseil sont généralement mieux placés dans la communauté pour ouvrir des portes et établir des contacts au lieu de ne se fier qu'aux professionnels de développement ou au directeur.
- Les membres de conseil peuvent élargir l'envergure des activités de développement dans des réseaux plus étendus.
- L'engagement des membres de conseil démontrent qu'ils croient en la cause, qu'ils passent de la parole aux gestes.
- Il est généralement très décourageant pour les bénévoles d'une campagne de financement de voir qu'ils passent du temps et dépensent de leur propre argent lorsque les membres du conseil ne le font pas.

Une des excuses courantes que donnent les membres de conseil pour ne pas contribuer financièrement à leur propre organisme est qu'ils contribuent de leur temps. La réalité est que presque tout le monde donne de son temps à certaines causes dans la communauté. Si vous avez tendance à appuyer de manière philanthropique le bon travail effectué dans la communauté, vous êtes sans doute un bénévole. Si vous voulez alors bâtir une relation avec des donateurs potentiels, vous devez prouver votre engagement en temps et en ressources.

Il existe de nombreuses façons de convaincre un conseil de faire des dons, qui ont autant de valeur les unes que les autres. Une qui est sans doute confortable et raisonnable est d'avoir de la part des membres du conseil l'engagement qu'ils mettront chaque année l'organisme dans leurs trois principales priorités philanthropiques tout au long de leur mandat comme membres de conseil. Le but est que la totalité des dons soit relative aux moyens, et de ne pas faire face à des personnes qui se sentent obligées de donner au-delà de leurs moyens.

Rôles clés et responsabilités en matière de développement de fonds

Dans un organisme dont le financement représente un succès, il existe plusieurs rôles clés qui s'assemblent pour atteindre le but financier philanthropique. Le tableau qui suit montre comment ces rôles travaillent ensemble pour appuyer le programme de développement de fonds :

| | |
|---------------------------------------|--|
| <i>Perfectionnement professionnel</i> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Établir la direction stratégique ▪ Être en charge de la planification et de l'exécution ▪ Diriger, habiliter et appuyer les bénévoles ▪ Tenir l'infrastructure ▪ Effectuer des évaluations et des rapports ▪ Déterminer les questions stratégiques pour permettre au conseil de discuter et d'agir ▪ Proposer et tester les buts et les directions |
| <i>PDG</i> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Établir la direction stratégique ▪ S'assurer que les ressources sont en place ▪ Superviser le programme ▪ Participer aux relations et aux demandes ▪ Représenter l'organisme |
| <i>Conseil en tant qu'entité</i> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'assurer que le but non lucratif vaut l'investissement des donateurs ▪ Prendre en charge les buts et la direction ▪ Adopter un plan dans le cadre du processus budgétaire ▪ Participer aux discussions stratégiques dans le domaine des forces et des faiblesses, du progrès, des tendances et des implications |
| <i>Membres individuels du conseil</i> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Réaliser des activités particulières comme la détermination de donateurs potentiels, les relations avec les donateurs et la demande de fonds ▪ Être responsable de l'engagement qu'ils ont pris ▪ Faire des dons individuels |

Board Development : Rôle du conseil dans le domaine du développement de fonds

« Ne doutez jamais qu'un petit groupe d'individus engagés peut changer le monde. C'est en fait le seul moyen de le faire. »

Margaret Mead

Board Development : Rôle du conseil dans le domaine du développement de fonds

« Un appel téléphonique de une minute pour remercier peut représenter l'équivalent de un an de travail de sollicitation. Vous ne savez jamais ce que vous pouvez recevoir et pourquoi. »

Penelope Burk



Board Development Program
907 Standard Life Centre
10405, avenue Jasper
Edmonton, AB T5J 4R7

Modèles organisationnels de développement de fonds

La façon selon laquelle le développement de fonds et le financement ont lieu

dans votre organisme dépend de la structure de votre organisme.

Certains conseils d'organismes sans but lucratif choisissent d'avoir un comité permanent de développement de fonds, responsable de diriger les activités de collecte de fonds. Cela peut bien fonctionner puisque cela établit des directives précises de responsabilités pour atteindre les buts. Cela peut cependant être au détriment du succès général si cela veut dire que la collecte de fonds est déléguée à un petit groupe qui travaille isolé du reste du conseil. Les comités de développement sont aussi connus pour se perdre dans les détails plutôt que de se concentrer à déterminer, cultiver les relations et à solliciter les donateurs. Il est nécessaire d'avoir un leadership qui aura des responsabilités claires, appuyé par une direction du personnel solide (au besoin) pour s'assurer que le comité de développement est à la hauteur de la tâche.

Un organisme qui n'a pas de personnel ou dont le personnel n'a pas de personne spécialisée en collecte de fonds devra adapter les responsabilités clés selon le contexte de ses ressources disponibles. Le recrutement du conseil prendra un centre d'intérêt différent et les programmes de financement seront adaptés pour un organisme de bénévoles.

Engagement + Passion + Cause + Stratégie = Succès

Vous êtes à bord parce que vous croyez en ce que fait l'organisme. Votre engagement se base sur votre passion pour une bonne cause. La combinaison des ces trois éléments ainsi qu'une approche stratégique pensée et planifiée dans le but d'obtenir une aide philanthropique pour votre organisme constitue une formule puissante de réussite. Pourquoi faire autrement?

À propos de l'auteure :

Andrea McManus, CFRE est présidente du *Development Group*, une entreprise de consultation philanthropique à service complet de Calgary. Elle a plus de 25 ans d'expérience dans le domaine du développement de fonds, du marketing et des communications. Elle a travaillé avec des organismes et avec leur conseil aux niveaux provincial et fédéral, pour bâtir leur capacité à trouver plus de revenus philanthropiques et de marketing de manière plus efficace.

Alberta  *Canada* 

Ce projet est une initiative conjointe dans le cadre de l'entente Canada-Alberta sur les services en français
This project is a joint initiative under the Canada-Alberta Agreement on French Language Services